



Національний університет
водного господарства
та природокористування



Національний університет
водного господарства
та природокористування

ІНЖИНІРИНГ СИСТЕМ ВНУТРІШНЬОУПРАВЛІНСЬКОЇ ІНФОРМАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ ТА ОБ'ЄДНАНЬ

С.В. ПОЗДНЯКОВ,
О.В. КУЗЬМІН,
В.В. КІЙКО,
Л.М. АКІМОВА

ХЕРСОН
ОЛДІ-ПЛЮС
2018

ІНЖИНІРИНГ СИСТЕМ ВНУТРІШНЬОУПРАВЛІНСЬКОЇ ІНФОРМАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ ТА ОБ'ЄДНАНЬ

М О Н О Г Р А Ф І Я



Національний університет
водного господарства
та природокористування

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МЕЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВОДНОГО ГОСПОДАРСТВА
ТА ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ



С.В. Поздняков, О.В. Кузьмін,
В.В. Кійко, Л.М. Акімова

**ІНЖИНІРИНГ СИСТЕМ
ВНУТРІШНЬОУПРАВЛІНСЬКОЇ
ІНФОРМАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ
ТА ОБ'ЄДНАНЬ**

Монографія

Херсон
ОЛДІ-ПЛЮС
2018



Національний університет
водного господарства
та природокористування

УДК 65.012.4
I-92

Рекомендовано до друку Вченою радою
ПрАТ «ВНЗ «МАУП»,
(протокол № 5 від 30.05.2018 р.)

Рецензенти:

- Романенко Є.О.** – д-р наук з держ. упр., професор, Заслужений юрист України (Приватне акціонерне товариство «Вищий навчальний заклад «Межрегіональна академія управління персоналом», м. Київ)
- Левицька С.О.** – д-р екон. наук, професор (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне)
- Осадча О.О.** – д-р екон. наук, доцент (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне)



Національний університет
водного господарства
та природокористування

Поздняков С.В., Кузьмін О.В., Кійко В.В., Акімова Л.М.

I-92 Інжиніринг систем внутрішньоуправлінської інформації підприємств та об'єднань : монографія / С.В. Поздняков, О.В. Кузьмін, В.В. Кійко, Л.М. Акімова. – Херсон : Олді-плюс, 2018. – 348 с.

ISBN 978-966-289-183-6

У монографії розглянуто теоретичні положення, методичні та практичні рекомендації щодо інжинірингу систем внутрішньоуправлінської інформації на вітчизняних підприємствах та їх об'єднаннях. В роботі розроблено та рекомендовано до впровадження концепцію інжинірингу (формування) системи внутрішньоуправлінської інформації підприємств та об'єднань у ринкових умовах, яку можуть використовувати фахівці підприємств для вироблення власної оптимальної моделі системи з метою забезпечення управлінських потреб. Обґрунтовано комплексний метод технології впровадження системи внутрішньоуправлінської інформації підприємства. Для вирішення завдання відбору програмного продукту у процесі автоматизації систем внутрішньоуправлінської інформації запропоновано використовувати розроблений критерій оцінки рівня якості. Розроблено модель системи внутрішньоуправлінської інформації з урахуванням специфіки діяльності виробничої корпорації харчової галузі.

УДК 65.012.4

ISBN 978-966-289-183-6

© Поздняков С.В., Кузьмін О.В., Кійко В.В., Акімова Л.М., 2018
© ПрАТ «ВНЗ «МАУП», НУХТ, НУВГП, 2018



ЗМІСТ

ВСТУП	6
Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ЩОДО ІНЖИНІРИНГУ СИСТЕМ ВНУТРІШНЬОУПРАВЛІНСЬКОЇ ІНФОРМАЦІЇ	8
1.1. Інжиніринг систем внутрішньоуправлінської інформації у ринкових умовах	8
1.2. Основні проблеми створення та впровадження управлінських інформаційних систем на підприємствах та об'єднаннях	36
1.3. Інформаційні технології фінансово-економічного управління	45
Розділ 2. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ ВНУТРІШНЬОУПРАВЛІНСЬКОЇ ІНФОРМАЦІЇ	61
2.1. Концепція формування систем внутрішньоуправлінської інформації підприємств та їх об'єднань у ринкових умовах	61
2.1.1. Формування підсистеми обліку й обробки управлінської інформації	62
2.1.2. Розробка підсистеми управлінських звітів	69
2.1.3. Розробка підсистеми показників діяльності	72
2.1.4. Визначення взаємозв'язку системи бюджетування і СВУІ	82
2.2. Дослідження співвідношення системи прийняття рішень і системи внутрішньоуправлінської інформації ..	84
2.3. Специфіка організації системи внутрішньоуправлінської інформації	92
Розділ 3. ТЕХНОЛОГІЯ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМ ВНУТРІШНЬОУПРАВЛІНСЬКОЇ ІНФОРМАЦІЇ	105
3.1. Метод технології проектування та впровадження систем внутрішньоуправлінської інформації	105
3.2. Визначення ролі бізнес-моделювання у побудові системи внутрішньоуправлінської інформації	118



3.2.1. Методика побудови стратегічної моделі організації	120
3.2.2. Методика розробки організаційної та функціональної структур компанії	122
3.2.3. Принципи побудови фінансової моделі організації	125
3.2.4. Методика побудови моделі бізнес-процесів компанії	127
3.2.5. Створення інформаційної моделі підприємства	129
3.3. Розробка комплексного критерію оцінки рівня якості програмних продуктів для автоматизації систем внутрішньоуправлінської інформації	130
3.4. Особливості досліджень об'єкту формування системи внутрішньоуправлінської інформації об'єднання підприємств	140
Розділ 4. МОДЕЛЮВАННЯ СИСТЕМ ВНУТРІШНЬОУПРАВЛІНСЬКОЇ ІНФОРМАЦІЇ	144
4.1. Моделювання систем внутрішньоуправлінської інформації корпорації харчової галузі	144
4.1.1. Організаційні заходи	144
4.1.2. Проведення бізнес-діагностики	146
4.1.3. Розробка стратегії компанії і системи збалансованих показників, інших ключових показників	152
4.1.4. Опис бізнес-процесів	157
4.1.5. Удосконалення організаційної, функціональної структур компанії	166
4.1.6. Розробка фінансової структури	175
4.1.7. Створення інформаційної бази, моделі	179
4.1.8. Побудова системи управлінської звітності	181
4.1.9. Побудова системи управління витратами та калькулювання собівартості	187
4.1.10. Побудова системи бюджетування	188
4.1.11. Програмне забезпечення	197



4.1.12. Підготовка інформаційних систем на операційному рівні	198
4.1.13. Впровадження автоматизованої системи внутрішньоуправлінської інформації	198
ЗАКЛЮЧЕННЯ	207
ДОДАТКИ	214
А – Документація щодо управлінської облікової інформації	215
Б – Табличні дані щодо основних характеристик та структурних елементів систем внутрішньоуправлінської інформації	238
В – Впровадження систем бюджетування	264
Д – Документація з бюджетування	268
Ж – Допоміжні класифікатори бізнес-моделювання	286
З – Положення про організаційну структуру	305
К – Положення про фінансову структуру	312
Л – Діагностика процесу підготовки управлінської інформації	318
М – Положення з бюджетування	328
Н – Інструкція з діловодства	335
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ	338



ВСТУП

В процесі розвитку вітчизняних підприємств об'єктивно виникають проблеми адаптації ринкових нововведень до реалій економічного життя. Відстеженню проблем ринкових перетворень, розробці напрямів їх вирішення присвячено роботи провідних вітчизняних вчених: О. Амоші, В. Гееця, В. Мамутова, М. Долішнього, Ю. Пахомова, А. Чухна, І. Лукінова, М. Чумаченка. Одним із ринкових нововведень є впровадження новітніх технологій фінансово-економічного управління.

Процеси підвищення ефективності управління підприємствами набувають активного розвитку, проте не всі задачі вирішено. Це стосується деяких суттєвих питань інформаційного забезпечення управління діяльністю підприємства, розробки механізму систем внутрішньоуправлінської інформації (СВУІ) на підприємствах України. У ринкових умовах конкурентоспроможність підприємств все більш залежить від того, наскільки ефективно організовано формування управлінської інформації та її використання. Організації систем фінансово-економічного управління та їх інформаційного забезпечення на підприємствах присвячено роботи В. Амітана, Я. Берсуцького, С. Біра, І. Булеєва, В. Вишневського, В. Глушкова, М. Гузя, І. Журавльової, М. Лепи, Ю. Лисенка, О. Махмудова, К. Шеннона. СВУІ та їх окремі елементи використовуються часто в конкретних умовах, що формують їх як специфічні. Тому виникає необхідність і доцільність уніфікації (узагальнення) і конкретизації найбільш поширених понять, що й обумовило потребу у дослідженні сутності системи, її мети, завдань та структури. Побудова таких систем є актуальною в сучасних умовах, оскільки вони надають можливість управлінням оперативно одержати необхідну достовірну інформацію, визначити ефективність діяльності компанії в цілому, кожного підрозділу чи співробітника окремо. Це забезпечує прийняття своєчасних обґрунтованих управлінських рішень, дозволяє підвищити ефективність управління підприємствами, їх конкурентоспроможність.

Діючі системи інформаційного забезпечення вітчизняних підприємств харчової промисловості мають певні недоліки: невпорядкованість звітів, неузагальненість та недостатня опрацьованість інформації структурних підрозділів (груп, окремих користувачів), що надходить керівництву. Має місце велика кількість звітів з некоректними даними, що призводить до необґрунтованості рішень.



Розробка механізму формування СВУІ повинна проводитись з урахуванням конкретних умов його реалізації. Тому виникає потреба у аналізі особливостей механізмів обліку, звітності, узагальнення та аналітико-статистичної обробки даних, необхідних для прийняття управлінських рішень. Особливої уваги потребують питання обґрунтування структури СВУІ, її моделі. Подальше удосконалення СВУІ підприємств та їх об'єднань, встановлення ефективних інтеграційних зв'язків різних рівнів управління залишаються актуальними задачами економічної науки і практики.





РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ЩОДО ІНЖИНІРИНГУ СИСТЕМ ВНУТРІШНЬОУПРАВЛІНСЬКОЇ ІНФОРМАЦІЇ

1.1. Інжиніринг систем внутрішньоуправлінської інформації у ринкових умовах

На сьогодні для того, щоб побудувати і запустити в експлуатацію нове виробництво або переобладнати старе, окрім грамотної організації робочого процесу необхідно враховувати цілий ряд технічних відкриттів і наукових досягнень. Окрім того, плануючи діяльність майбутнього підприємства, треба спочатку представляти фінансові, управлінські, маркетингові, кадрові та інші принципи, на яких будуватиметься його функціонування. Саме потреба в комплексному підході послужила поштовхом до зародження нового напрямку у сфері консультативних послуг – інжинірингу [1-17].

Хоча зарубіжний промисловий світ вже майже півстоліття оперує термінами і категоріями інжинірингу, в Україні цей напрям консультативних послуг в його сучасному західному розумінні з'явився відносно нещодавно [2, 7, 9, 12, 14, 15]. Під інжиніринговою діяльністю мають на увазі надання комплексу послуг у виробничій, комерційній і науково-технічній областях. Дати точний перелік видів робіт, які повинні входити в «пакет інжинірингу» досить складно. Це залежить як від вибору замовника, так від нюансів тієї або іншої промислової сфери.

При цьому елементи інжинірингу дозволяють економити ресурси компанії [18], організувати, керувати та оптимізувати виробничу діяльність. Він орієнтований на належну практику організації виробництва [14, 15], вдосконалення технологічних процесів [19, 20], використання особливостей режимів при протіканні явищ з позицій підвищення якісних показників [21-30] при досягненні цільового технологічного ефекту [19], відтворюваності параметрів і результатів процесів, оптимального апаратурного оформлення, енерго- і ресурсозбереження [18].

Щоб підприємство було конкурентоздатне, воно повинне ефективно працювати, але для цього йому потрібні певні засоби. Якщо



підприємство не має у розпорядженні таких коштів або вони є не в достатній кількості, то їх треба притягнути з боку, але це треба робити на взаємовигідних умовах для усіх учасників угоди. Ці схеми фінансування дозволяють притягнути необхідні засоби на розвиток закладу, при цьому не ущемляючи права учасників цих операцій. Працюючи за цими схемами підприємство має в розпорядженні необхідний об'єм капіталовкладень і можливість отримувати надалі прибуток, який може піти на розвиток підприємства.

В сучасній практиці використовують наступні визначення поняття інжинірингу:

Інжиніринг (від англ. *Engineering*, лат. *Ingenium* – винахідливість, вигадка, знання) – одна з визнаних форм підвищення ефективності бізнесу, суть якої полягає у наданні послуг дослідницького, проектно-конструкторського, розрахунково-аналітичного, виробничого характеру, включаючи підготовку обґрунтувань інвестицій, вироблення рекомендацій в області організації виробництва і управління, а також реалізації продукції [8].

Інжиніринг – це роботи і послуги, що включають: складання технічних завдань; проведення НДР, складання проектних пропозицій і ТЕО будівництва промислових і інших об'єктів; проведення інженерно-дослідницьких робіт; розробку технічних проектів і робочих креслень будівництва нових і реконструкції діючих промислових та інших об'єктів; розробку пропозицій у внутрішньозаводському і внутрішньоцеховому плануванні, міжопераційним зв'язкам і переходам; проектування і конструкторську розробку машин, устаткування, установок, приладів, виробів; розробку складів матеріалів, сплавів, ін. речовин і проведення їх випробувань; розробку технологічних процесів, прийомів і способів; консультації і авторський нагляд при шеф-монтажу, пуско-налагоджувальних роботах і експлуатації устаткування і об'єктів в цілому; консультації економічного, фінансового або іншого порядку [16].

Інжиніринг – творче застосування наукових методів і принципів: до проектування і розробки будівель (споруд), машин, апаратів, виробничих процесів і методів їх використання окремо або в комбінації; до будівництва і експлуатації, прогнозам поведінки усього цього в специфічних умовах експлуатації – усе це при обліку функціонального призначення, економічності використання і безпеки для життя і майна [17].

Інжиніринг ставить метою вироблення не кращого, а оптимального рішення, яке, зважаючи на усі існуючі обмеження і вимоги, є найбільш бажаним. Це може бути найбільш надійне рішення у рамках заданих



обмежень, найбільш простим з точки зору безпеки або найбільш ефективним за економічними показниками.

Інжиніринг практично завжди є вирішенням конкретної проблеми або їх сукупності. Це можуть бути фізичні або економічні проблеми, вони можуть бути обумовлені, як кількісними так і якісними чинниками. Інжинірингом при вирішенні проблем є процес творчого аналізу, синтезу і моделювання, поєднання різних ідей і концепцій в цілях створення нового, оптимального рішення.

Тому, під **інжинірингом СВУІ** будемо розуміти сукупність інтелектуальних видів діяльності, що мають за кінцеву мету отримання найкращих результатів від капіталовкладень або інших видатків, що пов'язані з реалізацією проектів різноманітного призначення, за рахунок найбільш раціонального підбору та ефективного використання ресурсів, а також методів організації та управління, на базі сучасних науково-технічних досягнень та з урахуванням конкретних умов й факторів реалізації проектів.

СВУІ є важливим елементом у механізмі управління підприємством, що забезпечує своєчасне прийняття ефективних управлінських рішень. В сучасних умовах на підприємствах активно створюються та розповсюджуються автоматизовані системи фінансово-економічного управління, корпоративні управлінські інформаційні системи, системи управлінського обліку (УО) та системи бюджетування. Особливо актуальне це питання для середніх та великих підприємств. Але такі системи більшою частиною впроваджуються фрагментарно, відсутня також загальновизнана стандартизована структура СВУІ. Серед спеціалістів не склалося одної думки щодо того, як саме будувати таку систему, і це пояснюється у першу чергу тим, що й до цього часу серед науковців не має одностайної думки щодо визначення принципів ведення обліку управлінської інформації. Тому зараз необхідно уточнити поняття СВУІ (на основі сучасних підходів) та описати (визначити й конкретизувати) складові частини і структурні елементи системи.

Проблемами управління діяльності корпоративних об'єднань підприємств присвячено роботи українських вчених І.О. Золотарьової, Ю.М. Кривошапки, Н.Ю. Горlach. За кордоном розробкою концептуальних основ, принципів та методології формування системи управління діяльністю корпоративних об'єднань різних типів присвячено роботи А.В. Бандуріна, де досліджено схеми діяльності корпорацій та розроблена організаційна концепція системи управління діяльністю корпоративного об'єднання, що включає в себе потоковий підхід



(фінансовий та виробничий потоки) до його діяльності. При дослідженні сучасних умов розвитку корпорацій вчені вказували на важливість та необхідність формування систем інформаційного забезпечення управлінської діяльності керівної ланки підприємств.

Необхідно зауважити, що СВУІ пов'язана з терміном УО, оскільки включає його елементи, але виходить за його рамки.

Таким чином, необхідно також дослідити УО як особливу форму обліку, організаційно-правове поле дії УО, його мету та завдання. Незважаючи на те, що УО як особлива форма обліку, що у межах однієї організації забезпечує її управлінський апарат інформацією, використовується для планування, безпосереднє управління та контролю за діяльністю організації, – серед експертів, науковців, бухгалтерів, фінансових спеціалістів та керівників існують різні точки зору щодо розуміння термінології та кола завдань УО. Іноземні науковці визначають УО як підсистему бухгалтерського обліку [31]. Частина директорів та керівників фінансових служб вітчизняних компаній найчастіше ототожнюють його з фінансовим обліком, що призначений для задоволення інформаційних потреб податкової інспекції, інвесторів або акціонерів [32].

У світовій практиці існують різні підходи щодо визначення терміну «УО» [33, 34]. Англійською «УО» – management accounting. Але він також відображає європейський аналог – «контролінг». Таким чином, ці два поняття ототожнюють два підходи щодо розуміння терміну «УО». Європейський контролінг розглядається як інтегрований процес збору та інтерпретації інформації про діяльність компанії, у тому числі про витрати, результати діяльності підрозділів та собівартість продукції; при цьому велика увага приділяється нормативно-плановому характеру економічного управління [33]. Термін «контролінг» підкреслює зв'язок обліку з функцією контролю; облік організується для мети внутрішнього контролю та управління діяльністю підприємством.

В англійському «management accounting» основною задачею облікової діяльності є забезпечення управлінського персоналу підприємства своєчасною і повною інформацією для прийняття рішення; при цьому мається на увазі, що більшість рішень спрямовано на задоволення потреб зовнішнього учасника процесу управління, особливо акціонерів та власників [33]. У цьому підході найбільша увага приділяється таким завданням, як оцінка та підвищення «вартості компанії», управління собівартістю та грошовими потоками; при цьому УО звичайно функціонує як самостійна облікова система [33]. Цей підхід близький



до практики багатьох комерційних фірм, але в умовах сучасного стану економічних процесів на вітчизняних підприємствах цього недостатньо, бо необхідні ще елементи контролінгу.

У вітчизняній практиці часто під терміном «УО» розуміється облік і контроль витрат і прибутків, що пов'язані із (основною) діяльністю, включаючи аспекти бюджетування витрат [33]. Але в сучасних концепціях УО велике значення приділяється підвищенню ролі стратегічних задач в управлінні компанією, а отже, підвищенню значущості нефінансових факторів в управлінні діяльністю [33].

Згідно терміну «УО», що є в ухваленому у 1999 р. Законі України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» [35]: «Внутрішньогосподарський облік (УО) – система обробки та підготовки інформації про діяльність підприємства для внутрішніх користувачів у процесі управління підприємством». Але якщо виходити із аналогічного терміну цього ж Закону – бухгалтерського обліку, облік є процесом, а не системою.

Навколо поділу обліку на фінансовий, управлінський, бухгалтерський точиться багато дискусій. М. Чумаченко [36], В. Палій [37], В. Івашкевич [38] вважають, що розподіл обліку на фінансовий та управлінський не порушує єдності системи бухгалтерського обліку, оскільки йдеться не про методологічний поділ обліку, а про організаційні зміни [39].

Я. Соколов [40], Б. Валуєв [41], О. Бородкін [42] вважають, що бухгалтерський облік є єдиним і неподільним, а УО – це облік витрат і калькуляція собівартості, які штучно намагаються відірвати від бухгалтерського обліку окремі фахівці [39].

М. Пушкарь вважає УО складовою бухгалтерського разом із іншими його складовими – фінансовим обліком та контролінгом [43]. На думку С. Петренко та Л. Сухарева [44] УО є складовою контролінгу.

Фахівці експертно-консультаційної Ради з питань УО (ЕКРУО) розширюють традиційне визначення УО, пропонуючи таке: «УО – процес визначення, вимірювання, накопичення, аналізу, підготовки, інтерпретації та надання інформації, необхідної управлінцям підприємства для здійснення планування, оцінки, контролю господарської діяльності та прийняття обґрунтованих управлінських рішень, забезпечення оптимального використання ресурсів підприємства та контролю за повнотою їх обліку. Окрім цього, УО включає до себе підготовку фінансової звітності для зовнішніх користувачів інформації, таких як акціонери, кредитори, органи державного і податкового врегулювання» [33].



С. Голов визначає, що основними причинами дискусій з приводу змісту УО є [39]: необґрунтоване «розширення» функцій УО внаслідок отождоження функцій бухгалтера та функцій обліку; необґрунтоване «звуження» функцій УО внаслідок традиційного підходу до поняття «облік»; плутанина німецької та англосаксонської концепції УО. С. Голов вважає, що включення до визначення УО термінів планування, прогнозування, аналізу та ін. не є виправданим, оскільки участь бухгалтера-аналітика у цих процесах означає не розширення функцій обліку, а залучення бухгалтера до команди, що здійснює управління [39]. С. Голов не погоджується з точкою зору В. Мосаковського [45], Л. Нападовської [46] та інших авторів, які вважають, що до функцій УО входять безпосередньо розробка планів (кошторисів), виконання аналітичних розрахунків, підготовка відповідних проектів рішень тощо [39]. З іншого боку, недоцільно розглядати УО лише як облік витрат і калькулювання собівартості, до того ж, не слід вважати УО складовою контролінгу або розглядати контролінг як складову бухгалтерського обліку [39].

Але все ж таки С. Голов дає визначення УО як підсистеми бухгалтерського обліку, та й, оскільки УО оперує не тільки грошовими вимірниками, надає бухгалтерському обліку нової якості. С. Голов вважає, що ядром інформаційного забезпечення управління є бухгалтерський облік. Разом із тим він впроваджує термін глобальної системи обліку, спираючись на три типи облікової інформації згідно з Ч. Хорнгрені [39; 47], зокрема для: рахівництва (безперервне накопичення і класифікація даних для оцінки діяльності підприємства); привернення уваги (регулярна звітність, яка містить інформацію про відхилення та їх інтерпретацію за окремими сегментами); вирішення проблеми (інформація щодо можливих результатів майбутніх дій при виборі оптимального варіанту). Необхідність створення глобальної системи обліку пояснюється необхідністю забезпечення інформаційної потреби як зовнішніх, так і внутрішніх користувачів. Тому УО розглядає як підсистему обліку, яка забезпечує фінансову та нефінансову інформацію, необхідну для прийняття рішень, спрямованих на досягнення стратегічної мети підприємства [39]. Таким чином, є два визначення терміну системи УО у одного автора: з одного боку йдеться мова про УО як підсистему бухгалтерського, а з другого – як підсистему глобального обліку.

Необхідно зазначити, що у багатьох фахівців та науковців поняття УО отождожується із поняттям системи УО, це не є коректним, оскільки облік – це процес, а не система.



Р.В. Романів [48], виходячи з визначення терміну УО як підсистеми бухгалтерського обліку, все ж визначає, що оскільки УО є підсистемою загальної інформаційної системи управління, для визначення його місця, ролі і функцій у процесі прийняття управлінських рішень необхідно застосовувати методику системного підходу; системний підхід дозволяє ідентифікувати УО як підсистему бухгалтерського обліку; використання системного принципу ієрархічності, в свою чергу, дає змогу розглядати даний вид як самостійну систему із вхідними та вихідними параметрами.

Принципам формування та функціонування системи УО на промислових підприємствах було присвячено багато наукових робіт – дисертаційні дослідження Р.В. Романова, І.А. Герасимович, Л.В. Нападовської, А.В. Озеран, Н.І. Попової, Н.М. Погребняк, З.Ф. Канурни [48-54].

Розглядаючи теоретичні, методологічні та практичні питання організації системи УО, Р.В. Романів [48] на прикладі підприємств лакофарбової промисловості приділяє увагу вдосконаленню групування витрат, рекомендує перелік прогресивних методів калькулювання собівартості продукції, обґрунтовує перелік вимог щодо організації системи внутрішньогосподарської звітності, визначає підходи щодо формування інтегрованої автоматизованої інформаційної системи підприємства та принципи функціонування в її складі облікової підсистеми з використанням моделі повного документообігу.

З.Ф. Канурна [54], вивчаючи стратегічні аспекти обліку в системі управління великого машинобудівного підприємства, розробляє методологію організації УО витрат, доходів і фінансових результатів з розмежуванням за центрами прибутку та відповідальності, пропонує комплекти внутрішньої звітності, подає послідовність здійснення стратегічного аналізу витрат та відхилення даних фактичного прибутку від показників бізнес-плану.

Розглядаючи УО як підсистему бухгалтерського обліку, З.Ф. Канурна підкреслює, що «аналіз результатів досліджень із УО дозволив зробити висновок про неможливість створення єдиної уніфікованої його підсистеми. У той же час, ця облікова система повинна генерувати інформацію, яка використовується в різних цілях. Відповідно до видів цієї інформації і підсистему УО в дисертації представлено у вигляді чотирьох складових: облік повної собівартості продукції, диференційований облік, облік за центрами відповідальності; стратегічний УО» [54].

Обліку та аналізу витрат, контролінгу, формуванню собівартості на виробництві присвячено також дослідження Л.С. Головкової,



М.Г. Кірданова, Л.Б. Гнатишина, Н.В. Михайлицької, Л.В. Почапської, В.В. Сопка, Ю.Ю. Корнієнко [55-61]. Вдосконаленню організації обліку на промислових підприємствах присвячено роботу О.В. Коваленка [62].

Аналізуючи наукову спадщину з питань інформаційного забезпечення управління діяльністю підприємства, можна зазначити, науковці спільні у думці про актуальність і необхідність створення автоматизованої управлінської інформаційної системи нової технології, що виходить за межі традиційного обліку, відповідає на будь-які інформаційні запити управлінської ланки менеджменту та забезпечує зберігання, накопичення, інтерпретацію необхідної і якісної управлінської інформації, що використовується для подальшого прийняття своєчасних зважених рішень. Такою системою нової технології є СВУІ. Згідно системного підходу, СВУІ – це самостійна система, вона не є підсистемою системи бухгалтерського обліку, хоча може використовувати та оперувати даними бухгалтерського обліку.

СВУІ також не є системою підтримки прийняття рішень, оскільки не формує готових управлінських рішень, а тільки сприяє оперативному отриманню необхідної управлінської інформації, що може потім бути використаною для прийняття рішення.

Саме побудова СВУІ дозволить керівній ланки менеджменту отримати оперативну інформацію з багатьох аспектів поточного стану господарської діяльності підприємства, фіксувати зовнішню інформацію про розвиток галузі та зміни в кон'юктурі ринку. Своєчасне отримання управлінської інформації завдяки СВУІ значно допоможе керівній ланки менеджменту у ефективному вирішенні зазначених вище завдань.

Безперечно, на кожному підприємстві у тому чи іншому вигляді автоматизована управлінська інформаційна система існує і виконує певний ряд завдань. В той же час, вітчизняні експерти зазначають, що, наприклад, для систем фінансово-економічного управління підприємств харчової галузі характерні деякі недоліки: первісні документи в бухгалтерії аналізуються шляхом «звалювання до купи», при цьому втрачається облік за цехами; деякі витрати обліковуються в цілому, без якої-небудь деталізації; відсутня система фінансового планування та зв'язок системи мотивації персоналу з результатами діяльності тощо. В наслідок цього, із-за недосконалості існуючої системи обліку невідома реальна собівартість напівфабрикатів та готової продукції, неможливо оперативно контролювати витрати підрозділів, планувати та керувати витратами.



До того ж, як справедливо зазначає науковець Гейер Е.С., існуючі системи інформаційного забезпечення на вітчизняних підприємствах ведуть до того, що кожний структурний підрозділ або їхня група передають як безпосередньому, та і вищому керівництву найчастіше неперевірену, перекручену інформацію; єдиного ж центру, що має загальну інформацію про підприємство в цілому не має; в результаті функція із узагальнення, стикування, перевірки інформаційних потоків покладається безпосередньо на вищого керівника підприємства, який не завжди має можливість ефективно виконувати таку об'ємну аналітичну роботу.

Реалізація концепції СВУІ підприємств (та об'єднань) потребує функціонування на підприємствах автоматизованих інформаційних систем управління і, в першу чергу, необхідної бази даних. Враховуючи той факт, що на більшості діючих промислових підприємствах функціонують ті або інші інформаційні системи управління, то для реалізації моделі СВУІ підприємств (та об'єднань) необхідна їх адаптація до існуючої системи ведення бази даних та корегування моделей з врахуванням специфічних потреб певних підприємств.

У представленій роботі об'єктом дослідження обрано процес забезпечення якісною інформацією управління фінансово-господарською діяльністю підприємств та корпорації харчової промисловості.

Харчова промисловість – одна з провідних галузей народного господарства України, вона включає сукупність взаємопов'язаних підприємств з виробництва продовольчої сировини, її заготівлі, переробки, зберігання і реалізації через торгівельно-розподільчу мережу і ринок. Серед інших країн світу Україна має найбільш сприятливий природний, людський, геополітичний і ресурсний потенціал для розвитку харчової промисловості, раціональне використання якого забезпечило б їй провідне місце на світовому й регіональних продовольчих ринках.

Останнім часом розвиток харчової промисловості в Україні характеризується витісненням вітчизняних харчових продуктів з зовнішніх ринків продовольчих товарів, зменшенням обсягів валютних надходжень у країну від експортних операцій галузі, а у сільському господарстві, окрім цього – різким зниженням технологічного рівня виробництва, спрацюванням знарядь праці, скороченням обсягів продукції, ріст її собівартості, збитковість виробництва, затуханням інвестиційного та інноваційного процесів тощо. Тому надзвичайно важливим для підприємств харчової галузі в сучасних умовах є реформування системи управління з метою підвищення їх конкурентоспроможності.



Отже, представлена робота присвячена дослідженню питання підвищення конкурентоспроможності вітчизняного підприємства (ефективності його управління) через підвищення оперативності, точності і достовірності інформації, необхідної для прийняття своєчасних зважених управлінських рішень шляхом створення системи внутрішньої управлінської інформації (СВУІ). Для оцінки та аналізу роботи підприємства (підрозділів) вкрай бракує високоінформативних показників, управлінських звітів, що можна отримати у мінімальному обсязі, у найкоротші терміни та у прийнятній формі. Таким чином, ефективні управлінські рішення, впливаючи на ощадливість (раціональність) використання наявних ресурсів (матеріальних, фінансових, трудових), а також залучення інвестицій та інноваційна діяльність дозволять вітчизняним підприємствам харчової галузі виробляти конкурентоспроможну продукцію та забезпечувати її високу якість.

Проблематика реформування системи управління підприємства через впровадження автоматизованих систем нової технології актуальна і для підприємств інших галузей народного господарства, тому методичні рекомендації щодо моделі та концепції СВУІ, технології її впровадження можуть бути застосовані на промислових підприємствах не тільки харчової галузі.

Безперечно, СВУІ підприємств харчової галузі будуть мати певні особливості на відміну від СВУІ промислових підприємств інших галузей. У літературі визначені такі найбільш специфічні особливості харчової промисловості:

- характеризується не як одна галузь, а матеріалом продукції, що виробляється, та її величезної різноманітністю;
- для ряду її підгалузей (цукрова, консервна, виноробна, олійно-жирова) характерне сезонне виробництво, яке призводить до нерівномірного використання виробничих потужностей;
- значна залежність якості ряду продуктів від тривалості переробки сировини;
- строки зберігання більшості продуктів, як правило, обмежені;
- велика залежність від тари та упаковки продуктів;
- високі вимоги до якості продукції (свіжість, наявність вітамінів, смакові естетичність та ін.);
- часта змінність асортименту з багатьох продуктів;
- велика залежність якості продукції від якісних характеристик сировини;



– за рядом продуктів їх виробництво вимагає великої кількості сировини.

Таким чином, управлінські зусилля ланки менеджменту підприємств мають спрямовуватися на зростання ефективності виробництва сільськогосподарської сировини, зниження її собівартості та підвищення якості; підвищення ефективності використання сировини та матеріальних ресурсів; підвищення рівня використання виробничих потужностей, підвищення ефективності використання трудових ресурсів; підвищення якості продукції.

Тому, якщо, наприклад, для підприємств машинобудівної галузі на перший план виходить інформаційне забезпечення розробки нових видів продукції та інформаційне забезпечення діяльності зі зниження поточних виробничих витрат, а також інформаційне забезпечення ходу виконання поточних замовлень, то для підприємств харчової галузі на перший план виходить інформаційне забезпечення процесу контролю якості продукції, використання матеріальних, грошових та трудових ресурсів, а також основних результатів фінансово-господарської діяльності (обсяг виробництва та реалізації, капіталовкладення, прибуток тощо) у грошових та натуральних вимірниках.

А все це вимагає відстеження як загальновідомих, так і специфічних контрольованих показників (у першу чергу – показників якості продукції), що мають входити до підсистеми ключових показників СВУІ, а значить і управлінської звітності за цими показниками. Одиниці виміру контрольованих показників СВУІ істотно різняться для різних галузей.

Наприклад, контрольованими показниками на підприємстві лікеро-горілчаної, виноробної, пивоварної галузі будуть показники виробництва продукції за кількістю одиниць продукції (пляшок у місяць), виробництва в умовних одиницях (у перерахунку на ємність 0,5 л чи у декалітрах), показники продажу (пляшок у місяць) в цілому та за товарними групами (брендами, найменуваннями), коефіцієнт виходу готової продукції (скільки пляшок ємністю 0,5 л можна отримати з певної кількості вхідної сировини), завантаження виробничих потужностей, дотримання терміну зберігання продукції та ін.

Останнім часом у харчовій галузі почастишали випадки об'єднання господарської діяльності окремих підприємств з метою вирішення певних комерційних завдань (збільшення прибутку, розширення ринку збуту тощо), більшою частиною це пов'язано з придбанням великих пакетів акцій окремих підприємств певним власником. Фактично



утворюється об'єднання підприємств на основі управління цього конкретного власника.

Згідно пп. 1 статті 70 **Господарського кодексу України** «підприємства мають право на добровільних засадах об'єднувати свою господарську діяльність (виробничу, комерційну та інші види діяльності) на умовах і в порядку, встановлених цим Кодексом та іншими законами». У цьому ж кодексі надається визначення поняття «об'єднання підприємств» як «господарської організації, утвореною у складі двох або більше підприємств з метою координації їх виробничої, наукової та іншої діяльності для вирішення спільних економічних та соціальних завдань» [стаття 118, пп. 1]. Підприємства – учасники об'єднання підприємств зберігають статус юридичної особи незалежно від організаційно-правової форми об'єднання, і на них поширюються положення цього Кодексу та інших законів щодо регулювання діяльності підприємств [стаття 121, пп. 1].

Господарські об'єднання мають вищі органи управління (загальні збори учасників) та утворюють виконавчі органи, передбачені статутом господарського об'єднання [стаття 122, пп. 1]. Згідно пп. 3 статті 122 Кодексу виконавчий орган господарського об'єднання (колегіальний чи одноособовий) вирішує питання поточної діяльності, які відповідно до статуту або договору віднесені до його компетенції.

Відомі такі вітчизняні об'єднання підприємств: ДП «Виробниче об'єднання «Південний машинобудівний завод ім. О.М. Макарова» (м. Дніпропетровськ, виробництво ракетно-космічних комплексів, супутників та їх складових частин, тракторів, тролейбусів, вітрово-енергетичних установок, обладнання для сільського господарства та м'ясопереробної промисловості); Виробниче об'єднання «Карпати» (м. Івано-Франківськ, виробництво електротоварів, радіотоварів); ВАТ «Південно-східне регіональне виробниче об'єднання «Цветмет», ЗАТ Виробниче об'єднання «Бердянський кабельний завод», ТОВ Виробниче об'єднання «СВАН» (м. Харків, розробка та виробництво робочого, спецодягу і уніформи для підприємств промисловості та сільського господарства, силових структур, сфери обслуговування).

В якості найбільшого державного об'єднання підприємства можна навести Національну акціонерну компанію «Нафтогаз України», яка є провідним підприємством паливно-енергетичного комплексу. НАК «Нафтогаз України» є вертикально-інтегрованою нафтогазовою компанією, яка здійснює повний цикл операцій з розвідки родовищ, експлуатаційного та розвідувального буріння, транспортування та



зберігання нафти і газу, постачання природного і скрапленого газу споживачам. «Нафтогаз України» здійснює переробку газу, нафти та конденсату на п'яти газопереробних заводах (ГПЗ), що входять до складу Компанії, виробляючи на них скраплений газ, моторні палива та інші типи нафтопродуктів. Компанія має фірмову мережу автозаправних станцій. Окрім суто комерційної діяльності, Компанія виконує важливу соціальну роль, забезпечуючи населення, бюджетні установи та комунальних споживачів природним газом за цінами, що встановлюються державою.

Потрібно зауважити, що у вітчизняній практиці мають місце випадки, коли виробничо-торгівельні підприємства фактично входять до складу певних об'єднань з метою координації діяльності для вирішення спільних економічних завдань, але юридичний статус такого об'єднання може бути не закріплений. У якості прикладу можна навести групу компаній «Фокстрот» (техніка для дому, будівництво, фототовари, автомобілі, телекомунікації, ювелірні вироби та ін.) – промислово-торгівельне об'єднання, до складу якого входять вітчизняні підприємства, що здійснюють свою діяльність у рамках 12 бізнес-проектів: «Фокстрот-Техніка для дому», «Південь-контракт», «Єврофасад», «Генком-Рест» (торгівельна марка «Мир комфорту»), «Софіт», «Секунда», «Noblesse», «Фокстрот-Авто», «Мотоекспрес», «Фокстрот-Телеком», «КРОСС» та «Арт-Блюз».

Що стосується відмінності СВУІ підприємства та СВУІ об'єднання, то вони будуть вирізнятися рівнем охопту інформаційного простору. Так, науковець Гейер Е.С. зображує ієрархічність побудови інформаційного простору у частині, яка відображує стан реального сектору мирового господарства, що налічує близько дев'яти рівнів:

- рівень 1 – інформація на рівні окремих виконавців;
- рівень 2 – структурних підрозділів;
- рівень 3 – блоку структурних підрозділів;
- рівень 4 – інформація на рівні підприємства;
- рівень 5 – група підприємств – інформація на рівні взаємопов'язаних підприємств і т. п.

Таким чином, ієрархічна структура центрів відповідальності, що охоплює СВУІ об'єднання, буде на один рівень вища ніж, ієрархічна структура центрів відповідальності окремого підприємства. Для СВУІ об'єднання центрами відповідальності, окрім структурних підрозділів (їх блоків) та окремих виконавців, будуть також і самі підприємства, що входять до складу об'єднання.



Тепер необхідно показати, що СВУІ – це дійсно організаційно-технічна система. Відповідно до визначення, організаційно-технічні системи, це системи, в яких спільно функціонують людські колективи і технічні пристрої.

У науковій літературі присутнє визначення моделі, відповідної рівню організаційно-технічних систем:

$$SYS = (PL, RO, RI, EX, PR, DT, SV, RD, EF), \quad (1.1)$$

де, *PL* – цілі та плани;

RO – ресурси зовнішні;

RI – ресурси внутрішні;

EX – виконавці;

PR – процес;

DT – перешкоди;

SV – контроль;

RD – управління;

EF – ефект.

Дійсно під час функціонування СВУІ спільно функціонують людські колективи (окремі користувачі) і технічні пристрої (комп'ютерне устаткування). Система формується від запитів керівництва підприємства (об'єднання) згідно з основного принципу «проектування зверху», окремі користувачі вносять певні інформаційні дані, дані потім піддаються комп'ютерної обробки, а потім вже користувачі верхнього рівня (вище керівництво) за допомогою автоматизованої системи отримують необхідну інформацію у сприйнятій формі для вироблення власних управлінських рішень.

СВУІ як організаційно-технічна система діє відповідно до своєї мети – оперативного забезпечення потреб менеджменту необхідною інформацією, що застосовується для прийняття управлінських рішень. СВУІ використовує зовнішні ресурси (первісна неупорядкована облікова інформація (документи), як фінансова, так і не фінансова, кількісна та якісна) та внутрішні ресурси (транзакційна інформація, інформація баз даних). СВУІ має користувачів (виконавців), що використовують дану систему. Управління побудовою (розвитком, удосконаленням) СВУІ та контроль за її функціонуванням здійснює ланка менеджменту підприємства, оскільки система будується у відповідності до їх потреб. Від використання СВУІ очікується (отримується) певний економічний



ефект – прийняття своєчасних ефективних управлінських рішень впливає на оптимізацію певних бізнес-процесів, що може призвести до економії певних ресурсів (матеріальних, грошових або часових). У СВУІ присутній процес перетворення вхідних ресурсів на вихідні результати функціонування СВУІ – упорядковані управлінські звіти, показники (індикатори) діяльності підприємства), що призначені для споживання внутрішніми користувачами СВУІ підприємства, а також як вхідна інформація для систем підтримки прийняття рішень. Умовами функціонування системи є запити ланки менеджменту підприємства, корпоративні стандарти ведення управлінської бази даних, внутрішні регламенти ведення обліку управлінської інформації.

Залежно від мети функціонування та завдань, які покладені на автоматизовану систему на етапах збору та змістової обробки даних, розрізняють такі типи автоматизованих систем: інформаційно-пошукові, інформаційно-довідкові; інформаційно-управляючі (управлінські); інтелектуальні інформаційні системи та системи підтримки прийняття рішень. СВУІ відноситься до інформаційно-управляючих (управлінських) систем, оскільки інформаційно-управляючі (управлінські) системи являють собою організаційно-технічні системи, які забезпечують вироблення рішення на основі автоматизації інформаційних процесів у сфері управління. СВУІ забезпечує управлінських кінцевих користувачів інформацією, яка необхідна для задоволення їх щоденних потреб при прийнятті рішень. Системи внутрішньої управлінської інформації виробляють та оформлюють різні види звітів, інформаційний зміст яких визначено заздалегідь самими менеджерами так, щоб в них була тільки необхідна для них інформація. СВУІ вибирають необхідну інформацію про процеси всередині фірми із баз даних, що підготовлені виробничими інформаційними системами (системи обробки транзакцій), і інформацію про оточення із зовнішніх джерел. Результати роботи СВУІ можуть надаватися менеджеру за вимогою, періодично або у зв'язку з певною подією.

Дослідження СВУІ підприємств та об'єднань у роботі виконано із застосуванням системного підходу. Системний підхід до створення інформаційної системи – це комплексне вивчення економічного об'єкта як одного цілого з представленням частин його як цілеспрямованих підсистем і вивчення цих підсистем та взаємовідносин між ними; при системному підході економічний об'єкт розглядається як сукупність взаємопов'язаних елементів однієї складної динамічної



системи, яка перебуває в стані постійних змін під впливом багатьох внутрішніх і зовнішніх факторів, пов'язаних процесами перетворення вхідного набору ресурсів в інші вихідні ресурси.

Під час функціонування автоматизованої СВУІ, її подальшого розвитку і удосконалення за участю людського колективу відбувається постійний процес накопичення нових знань технічними пристроями і, таким чином, загальний обсяг знання (інформації) автоматизованої системи перевищують обсяг знань окремого користувача цієї системи – відбувається відчуження інтелектуально-технічного знання від безпосереднього людського фактору.

Інформаційні технології дають можливість більш вільно оволодіти не тільки ретроспективними електронними інформаційними ресурсами (накопиченими знаннями), але й маніпулювати ними, керувати ними, перетворювати їх продуктивну силу, що відкриває еру нових виробництв і стану суспільства.

Науковець О.М. Щедрін надає визначення якісних характеристик електронних інформаційних ресурсів, таких як:

- коректність – якщо інформація володіє такою формою та змістом, які забезпечують їх однозначне тлумачення всіма споживачами;
- цінність – властивість інформації, що відображає у якій мірі вони сприяють досягненню цілей та завдань її споживання;
- вірогідність – це ступінь або рівень адекватного відображення об'єктивно існуючих явищ, подій або процесів – базових фактів;
- своєчасність – отримання потрібної інформації у потрібний час користувачем для прийняття рішень;
- актуальність має на увазі можливість зміни у часі стану того об'єкту, до якого інформація відноситься, актуальність відображає адекватність діючому стану референтного об'єкту;
- повнота відображає достатність (або недостатність) даних для прийняття управлінських рішень;
- прозорість – можливість доступу великої кількості користувачів до будь-яких інформаційних ресурсів;
- доступність – повне задоволення інформаційних потреб користувачів;
- простота – користувачі можуть довідатися та зрозуміти, які дані мають у їх розпорядженні;
- гнучкість використання – шляхи звертання до даних або їх пошук здійснюється різними методами;
- релевантність – доречність наданої інформації.



Враховуючи думки провідних вітчизняних вчених з приводу УО як підсистеми бухгалтерського обліку та сучасний напрямок розвитку систем інформаційного забезпечення управлінської ланки менеджменту підприємств, а також виходячи з вищенаведеного терміну ЕКРУО і враховуючи те, що під час роботи СВУІ підвищується якість управлінської інформації пропонується наступне визначення: «СВУІ» *підприємства (об'єднання)* – окрема організаційно-технічна система, що підтримує процес інформаційного забезпечення управлінської діяльності ланки менеджменту підприємства (об'єднання), в якому реалізуються його функції (вимірювання, накопичення, аналізу, контролю, планування, підготовки інтерпретації та надання інформації для подальшого прийняття управлінських рішень), забезпечує якісні характеристики управлінської інформації, такі як оперативність, вірогідність, коректність, цінність, своєчасність, актуальність, повнота, доступність, простота, гнучкість використання та релевантність та дозволяє підвищити ефективність управління підприємством на стратегічному, поточному та оперативному рівнях.

Не зменшуючи важливість здійснених робіт і цінність одержаних вченими результатів, необхідно звернути увагу на відсутність досліджень, присвячених конкретному опису структури та моделі системи внутрішньої управлінської інформації. Це пов'язано з довільністю у виборі форм, методів і прийомів обліку, аналізу і контролю при створенні таких систем на підприємствах, що викликано власними специфічними потребами в управлінській інформації. Разом із тим, керівництво багатьох підприємств не має рекомендованої структури внутрішньої управлінської інформації, від якої можна було б відштовхнутися для вироблення своєї оптимальної моделі СВУІ.

Таким чином, зараз необхідно розглянути питання висвітлення економічної моделі рекомендованої СВУІ: її структура, складові елементи та взаємозв'язок із зовнішнім оточенням. Найбільш близькою за технічним виконанням для даної постановки завдання є робота Л.В. Нападівської, де пропонується для системи інтегрованого УО «прийняти за основу інформаційну систему для прийняття управлінських рішень при здійсненні процесів (постачання, виробництва, реалізації), видів діяльності (інвестиційної, операційної, фінансової), видів управлінських рішень (оперативних, тактичних, стратегічних) та рівнів управління (вищого керівництва підприємства, функціональних підрозділів, центрів відповідальності)» [50].



Експерти ЕКРУО відмічають, що [33]:

- практично ті або інші елементи УО завжди є на підприємстві, наприклад, оперативний облік або інша звітність, що надається керівництву підприємства;
- важливо, щоб ці елементи були об'єднані в єдину структуру, орієнтовану на досягнення певного результату;
- при цьому стандартні форми бухгалтерського та фінансового обліку стають частиною системи УО.

Для того, щоб перейти до більш докладного висвітлення системи необхідно визначити мету та завдання СВУІ. Метою СВУІ є надання інформації менеджменту підприємства для прийняття зважених управлінських рішень. Процес управління складається із прийняття стратегічних, тактичних і оперативних рішень і сприяння в координації зусиль в рамках усього підприємства. Отже, завданням СВУІ є забезпечення налагодженої роботи всієї інформації в інтересах досягнення довгострокових, середньострокових та короткострокових цілей діяльності підприємства.

Можна погодитись з думкою експертів, що у системі мають місце такі процеси [33]: ідентифікація (визначення та оцінка господарських операцій та інших економічно значущих подій); вимірювання (представлення даних у кількісній оцінці); накопичення (впорядковане та послідовне відображення та класифікація господарських операцій у відповідних облікових реєстрах); аналіз (визначення кола користувачів і завдань для реалізації звітної діяльності, а також виявлення взаємозв'язку з іншими подіями); підготовка та інтерпретація (узгодження за певними ознаками облікових даних для представлення логічно пов'язаної та обґрунтованої інформації); обмін інформацією.

На першому етапі проектування СВУІ необхідно визначити джерела первісної облікової інформації та порядок її обліку. Тому експерти вважають, що до складу СВУІ входять наступні компоненти [33]: система організації даних (визначення необхідної інформації, першоджерела); система збору даних (як і коли отримувати потрібну інформацію, регламенти збору даних); система агрегування даних (подання, систематизація інформації). Але потрібно розглядати ці компоненти не як компоненти СВУІ, а як компоненти облікової політики, що повинні бути зафіксованими у «Положенні про управлінське інформаційне забезпечення» у розділі 1 «Джерела первісної облікової інформації та порядок її обліку». Такими джерелами можуть бути наступні документи, згідно відкоригованої нами класифікації, наведеної Л.Ю. Григор'євим [63] (табл. 1.1, див. стор. 26).



Окрім того, у положенні у розділі 2 авторами запропоновано зафіксувати «Правила та норми ведення обліку управлінської інформації, управлінської бази даних».

Згідно зі ст. 8 Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» 1999 р., підприємство самостійно розробляє систему і форми внутрішньогосподарського (управлінського) обліку, тобто правила ведення УО законодавчо не закріплено.

Таблиця 1.1

Класифікація джерел первісної облікової інформації

№ п/п	Тип джерела
1.1	Регламенти та нормативна документація
1.1.1	зовнішня нормативна документація
1.1.1.1	закони та нормативні акти України
1.1.1.2	міжнародні стандарти
1.1.1.3	стандарти України
1.1.1.4	інші зовнішні регламенти
1.1.2	внутрішні корпоративні стандарти
1.1.2.1	документація із організаційно-нормативного регулювання
1.1.2.2	документи системи менеджменту якості
1.1.2.3	документи, регламентуючі порядок роботи з технічними засобами
1.2	Робочі документи
1.2.1	рекламно-інформаційні матеріали
1.2.2	договірні документи
1.2.3	проектна документація
1.2.4	виробничо-експлуатаційні документи
1.2.5	кадрова документація
1.2.6	фінансово-економічна документація
1.2.6.1	документи з економічного планування та аналізу
1.2.6.2	фінансові плани та бюджети
1.2.6.3	бухгалтерські документи
1.2.6.4	управлінська звітність
1.2.6.5	документи з фінансово-економічного аналізу
1.2.6.6	інші фінансові документи
1.2.7	зовнішні документи
1.3	Інформаційно-довідникова документація



При розробці вищезгаданого Положення пропонується взяти за основу з метою удосконалення наступні правила, що визначені А.Д. Шереметом [31] (табл. 1.2).

Розділ 3 зазначеного Положення пропонується назвати «Елементи СВУІ», де повинна міститися інформація про основні елементи СВУІ.

Таблиця 1.2

Основні правила обліку управлінської інформації

№	Тип	Пояснення
1	обов'язковість ведення обліку	ведення обліку повністю залежить від волі керівництва; не має сенсу в зборі та обробці інформації, цінність якої для управління нижче витрат на її отримання
2	мета обліку	є тільки засобом забезпечення процесів планування, управління та контролю у конкретній організації
3	користувачі інформації	особи, які користуються даними УО, відомі поіменно і відомі їх специфічні запити, на які повинна орієнтуватися система внутрішньої управлінської інформації
4	порядок ведення обліку	управлінський апарат організації може слідувати будь-яким внутрішнім правилам обліку в залежності від корисності цих правил
5	прив'язки до часу	нарівні з інформацією історичного характеру, додаються оцінки та плани на майбутнє
6	тип інформації	інформація фігурує як у вартісному, так і в натуральному вираженні: кількість матеріалу та його вартість, кількість проданих виробів та сума виручена від їх продажу та ін.
7	ступінь точності інформації	адміністрації організації потрібна своєчасна інформація, тому часто можна піти на певні послаблення вимог до точності у користь швидкості отримання інформації
8	періодичність звітності	деталізовані звіти великі організації складають щомісяця; звіти за певним видам діяльності можуть складатися потижнево, в деяких випадках – негайно
9	об'єкт звітності	головна увага зосереджується на невеликі підрозділи, уособлені за окремим виробництвом, видам діяльності, центрам відповідальності та ін.
10	відповідальність	керівника можна притягнути до відповідальності за його рішення, якщо вони визнані невірними; основою для притягнення можуть стати тільки самі рішення або дії, а не які-небудь управлінські дані
11	достовірність	керівництво організації не може в своїй діяльності базуватися на виключно неперевіраних, суб'єктивних думках та оцінках
12	збір первісної інформації	збір первісної інформації повинен здійснюватися у відповідності щодо єдиних правил



Працездатна СВУІ обов'язково повинна включати до себе наступні основні елементи [64]: центри (зони) відповідальності, показники, що контролюються, первісні документи обліку управлінської інформації, облікові реєстри для групування даних, форми управлінської звітності, облікові процедури збору, обробки та надання інформації користувачам. До цього переліку необхідно ще додати «нормативи та ліміти».

До «Положення про управлінське інформаційне забезпечення» пропонується додати визначення ключових користувачів та осіб, що є відповідальними за формування СВУІ. Відповідно у розділі 4 Положення «Ключові користувачі системи» визначається перелік конкретних посадових осіб, які відповідають класифікації, запропонованої ЕКРУО [65]: вище керівництво, керівництво структурних підрозділів, спеціалісти структурних підрозділів.

Відповідно у розділі 5 Положення «Відповідальні особи за формування СВУІ» пропонується закріпити перелік посадових осіб відповідно визначенню ЕКРУО, на які покладаються такі обов'язки [65]: забезпечення впровадження СВУІ; координація та коректування функціонування СВУІ; забезпечення постійної взаємодії та діалогу між підрозділами та спеціалістами; забезпечення вертикальної погодженості дій.

Згідно думки іноземних фахівців зовнішній інтерфейс УО складається із трьох тісно взаємопов'язаних систем (складових частин) [33]: система обліку витрат, система показників діяльності та система управлінських звітів. Уточнюючи викладені положення та визначення, можна сформулювати склад СВУІ. До неї входять наступні основні частини: підсистема обліку і обробки управлінської інформації (витрат, доходів, іншої інформації); підсистема показників діяльності (ключових індикаторів); підсистема управлінських звітів.

Пропонується відображати СВУІ таким чином, як показано на рис. 1.1 (див. стор. 29).

Тепер необхідно визначити мету, завдання та роль, принципи побудови та функціонування кожної складової. Підсистема управлінських звітів – системи управлінської звітності (СУЗ) є невід'ємною частиною СВУІ. Будь-яка ситуація на підприємстві повинна бути показана у різних розрізах, з різною ступеню деталізації або укрупнення; інформація повинна надаватися зацікавленим особам у потрібній кількості та потрібної якості [63]. СУЗ спирається на всі інші компоненти СВУІ та на всі його джерела [33].

Метою розробки підсистеми управлінських звітів є організація подання інформації щодо діяльності підприємства у зручній для



користувачів формі сприйняття. Головним завданням СУЗ є надання інформації управлінській ланці підприємства про хід виконання стратегічних та тактичних цілей підприємства.

Тепер необхідно визначити принципи та методи побудови СУЗ. За умов формування підсистеми управлінських звітів пропонуємо використовувати два принципи побудови: один, що визначений експертом Л.Ю. Григор'євим, як «проектування зверху» [63], а другий – ЕКРУО, як «принцип ієрархічності» [65].

СУЗ повинна бути побудованою у відповідності до загального принципу – проектуванні зверху (від потреб вищого менеджменту в адекватній управлінській інформації); необхідно виходити із потрібної звітності, а потім перевіряти, чи достатньою є інформація у облікових документах та реєстрах для отримання відповідного звіту [63].

«Керівництву повинні надаватися більш агреговані, тобто менш докладні, звіти. Упродовж руху вниз за структурою управління компанією звіти стають все більш деталізованими, але охоплення компанії в цих звітах звужується. Таким чином, обсяг інформації, що надається для аналізу в кожному конкретному підрозділі його керівнику, повинен залишатися приблизно однаковим» [33]. Тому підсистема звітності повинна робити узагальнення та попередню інтерпретацію

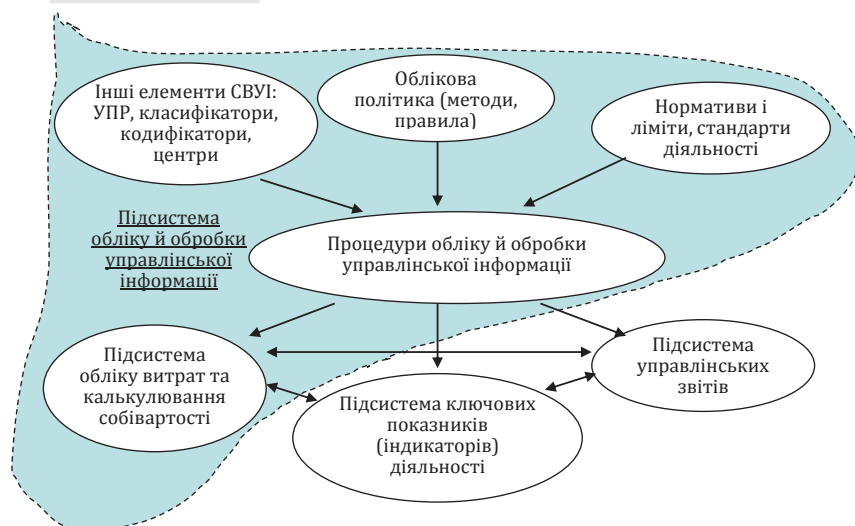


Рис. 1.1. Структура СВУІ



даних [63]. Дуже велика деталізація інформації може призвести до інформаційного «перевантаження» користувача та ускладнить розуміння. Незважаючи на те, що лаконічні звіти є більш ефективними, «зайва» стислість може призвести до втрати контексту, тобто, зменшити корисність документу.

«Рекомендовано уникати такої структурної побудови, коли оперативна інформація, що призначена для центрів відповідальності нижнього рівня, дублюється для центрів відповідальності середнього та вищого рівнів в незмінному вигляді. У зв'язку з цим, рекомендується формувати звіти для забезпечення менеджерів оперативною управлінською інформацією, починаючи з нижнього рівня відповідальності, де можна безпосередньо впливати на результати роботи. Далі інформація консолідується відповідно до організаційної та ієрархічної структури відповідальності, що реалізована в організації» [65].

Згідно з принципом ієрархічності ЕКРУО визначено наступну структуру СУЗ [65]:

- *операційний (нижній) рівень* (отримання досить докладної інформації, що має відношення до поточного часу, – короткострокові рішення);
- *тактичний (середній) рівень* (питання ефективності використання ресурсів для досягнення більш кращих результатів, тобто тактичні рішення щодо закупок, місця зберігання запасів сировини, матеріалів та готової продукції, продажу, прогнозу потоків грошових коштів);
- *стратегічний (вищий) рівень* (для прийняття рішень у відношенні всієї організації в цілому, спрямованих на довгострокову перспективу, – інвестиції у проекти; вихід на нові ринки; прогнозування та бюджетування).

Пропонується згадані вище принципи побудови СУЗ разом із нижченаведеними вимогами щодо формату представлення управлінської звітності зафіксувати у розділі 6 Положення «Порядок складання управлінської звітності».

Ефективність обміну звітною інформацією здебільшого залежить від формату та структури звітів; не існує стандартного набору управлінських звітів з єдиним форматом та загальною структурою, що були би прийнятними у всіх випадках, але експерти відокремлюють деякі фактори, що впливають на вибір структури звіту [65]: характер інформації, що надається, вимоги та побажання користувачів звітів, співвідношення витрат та користі. ЕКРУО пропонує деякі вимоги щодо формату управлінських звітів, слідування яким дозволить оптимізувати подання управлінської інформації [65]:



1) *доступність для сприйняття* (простота сприйняття, точність, лаконічність, адекватність та зрозумілість найменування; неможливість неоднозначного тлумачення даних);

2) *відповідна ступінь деталізації* (відповідність інформаційним потребам користувача, ієрархічність звітів, оптимальний обсяг деталізації);

3) *контекст даних, що надаються* (відповідність контексту даних чітко окресленої мети, недопущення розрізненості даних, малоінформативності);

4) *стандартизація* (затвердження формату, змісту, термінів та частоти (періодичність) надання звітів, правила розповсюдження);

5) *орієнтація на центри відповідальності*.

Серед можливих форматів представлення інформації в управлінській звітності можна виділити такі: табличний, графічний та текстовий формати.

Найчастіше на вітчизняних підприємствах застосовується трьохрівнева система формування даних управлінської звітності, основними рівнями якої є [65]:

1) журнали (книги) для реєстрації усіх операцій організації у відповідності зі сферою діяльності або за підрозділами;

2) зведення – короткі зведення про діяльність підрозділу на конкретну дату;

3) підсумкові звіти – звіти, що містять результати діяльності організації в цілому та її структурних підрозділів за певний період.

Пропонується в розділі 6 Положення затвердити перелік звітів, що входять до структури СУЗ, у відповідності з наступною класифікацією [65]:

а) комплексні звіти надаються щомісячно, у них можуть відображатися наступні показники: рентабельність організації в цілому та її структурних підрозділів; структура доходів та витрат за центрами відповідальності, структурними підрозділами, окремими проектами та ін.; показники дебіторської заборгованості й оцінка резерву під сумнівну дебіторську заборгованість; сума запасів та оцінка резерву під знецінення запасів; рух грошових коштів та прогноз майбутнього використання та надходження грошових коштів;

б) звіти за ключовими показниками надаються на певну дату в будь-який момент часу, в них відображено найбільш важливі для успішного функціонування організації фактори: кількість отриманих замовлень, невиконання замовлень, обсяги виготовленої



та реалізованої продукції, відсоток браку, заплановані результати діяльності, ефективність використання ресурсів;

в) аналітичні звіти готуються згідно запиту керівництва (для більш глибокого відображення окремих аспектів діяльності).

У Положенні пропонується затвердити форму, структуру та назви управлінських звітів підприємства у підрозділі розділу 6 «Альбоми уніфікованих форм управлінської облікової документації». У якості прикладів звітів, що можуть формуватися у системі управлінського звіту в організації, експерти наводять наступні [65]:

1) *звіти про операційну діяльність*: про виробництво продукції (робіт, послуг), продаж продукції (робіт, послуг), закупки, дебіторську, кредиторську заборгованості, запаси готової продукції, незавершене будівництво, запаси сировини та комплектуючих, бартерні угоди, рух грошових коштів;

2) *звіти про інвестиційну діяльність*: про рух (придбання та вибуття) основних засобів та нематеріальних активів, довгострокові фінансові вкладення, заплановані капітальні вкладення у інвестиційні проекти;

3) *звіти про фінансову діяльність*: про короткострокові фінансові вкладення, притягнення та обслуговування позикового капіталу, акціонерного капіталу та сплату дивідендів.

Тепер потрібно визначити мету, завдання та роль, принципи побудови та функціонування наступної складової СВУІ – підсистеми ключових індикаторів.

Для ефективного управління підприємством менеджменту необхідна оперативна інформація про події, що відбуваються, це стосується виробництва, збуту, інформації про рівень цін, якість продукції та ін., але керівника цікавить не уся доступна інформація, а лише деякі агреговані показники, завдяки яким можна скласти уявлення про діяльність компанії, досягнуті результати, наявні проблеми та своєчасно приймати корегуючі заходи; такі агреговані ключові показники отримали назву «ключові індикатори», вони виконують роль системи раннього попередження [66]. Таким чином, створення підсистеми ключових показників системи ключових індикаторів (СКІ) на підприємствах надзвичайно актуальне.

Можна погодитись із визначенням мети розробки системи ключових показників як організації швидкого способу своєчасного забезпечення керівництва актуальною інформацією, що стосується діяльності підприємства [67]. Головним завданням СКІ є формування фактичних



даних про значення контрольованих показників та надання їх зацікавленим особам.

Пропонується принципи функціонування і дії СКІ зафіксувати у розділі 7 Положення «Система ключових індикаторів. Система збалансованих показників». Дуже цікаву ідею щодо функціонування СКІ пропонують спеціалісти компанії «Apple Consulting», які представляють ключові індикатори у вигляді своєрідних світлофорів, що динамічно змінюються на інформаційній панелі у кольорі та цифрах за певний інтервал часу. Індикатор, в залежності від різниці між очікуваними та реальними даними, має приймати червоний, жовтий, або зелений колір у той чи інший інтервал часу [66].

Таким чином, СКІ взаємопов'язана з системою планування (бюджетування) у різних функціональних областях. Деякі автори пропонують пов'язувати встановлення обмежень ключових індикаторів з комплексним бюджетом компанії, що має наступні підбюджети: бюджет продаж, графік очікуваних надходжень грошових коштів від продажу, бюджети збуту, виробництва, виробничих запасів, бюджет прямих витрат на матеріали, графік сплати за отримані матеріали, бюджет прямих витрат на оплату праці, графік виплати прямої зарплатні, бюджети загальновиробничих витрат, адміністративних витрат, прогнози звіту про прибутки та збитки, балансу, звіту про рух грошових коштів [66]. Систему планування (бюджетування) не потрібно розглядати як складову СВУІ, але необхідно розглядати її як складову системи управління підприємством, що пов'язана з СВУІ.

Концептуальною основою побудови моделі СКІ є системний підхід. Загальний перелік КІ – це ієрархічний перелік, де інформація агрегується від самого нижнього рівня деталізації до одного або декількох узагальнених індикаторів. Фахівцями запропоновано перелік дій при визначенні ключових індикаторів, але вважаємо, що доцільніше було би озаглавити ці дії, як етапи створення (постановки) СКІ [66]: вибір загальних ключових індикаторів, розподіл кожного з них на складові, визначення правил розрахунків.

Окрім етапів та принципів побудови СКІ у розділі 7 Положення пропонується закріпити наступні вимоги щодо СКІ, що виявлено фахівцями [66]: кількість ключових індикаторів повинна бути кінцевою, повинна існувати можливість поглиблення (деталізації) показників, ключові індикатори повинні готуватися із найбільш можливою частотою (щоденно), щоб існувала можливість своєчасно відреагувати на події.



Можна погодитись з фахівцями, які пропонують розробку СКІ вести за методом розподілу показників, що контролюються, за центрами відповідальності та узгодженням із стратегічною метою організації, її підцілями та завданнями. Метод передбачає виконання наступних дій [64]:

1) визначення основної мети діяльності підрозділів організації, що охоплені СВУІ;

2) декомпозиція основної мети діяльності на складові її підцілі та завдання; в результаті декомпозиції виходить набір завдань, кожному із яких може бути поставлений у відповідність показник досягнення результатів;

3) визначення для кожного завдання набору показників (ключових та допоміжних), що відображають результат її виконання; ключові показники оцінюють діяльність підприємства (підрозділу, служби і т. і.) у цілому, тобто характеризують ступінь досягнення основної мети;

4) розподіл показників поміж відокремлених раніше центрів відповідальності (встановлюється відповідність між завданнями в рамках центру відповідальності та вимірювачами кінцевого результату його діяльності);

5) визначення цільових значень контрольних показників, що є предметом планування; вони можуть бути показниками, що відображають результат виконання планів (наприклад, розмір доходів, витрат, прибутку у фінансовому плані), або виступити у якості відправного пункту для розробки планів;

6) визначення облікових періодів (чим коротшими будуть облікові періоди, тим вище буде оперативність; але слід враховувати, що вибір дуже малих облікових строків істотно ускладнює процедури УО, підвищує трудомісткість і потребує підвищених вимог щодо професійної підготовки та інтенсивності праці персоналу.

У Положенні пропонується затвердити перелік показників підприємства, що контролюються, у підрозділі розділу 7 «Перелік контрольованих показників». У якості прикладів переліку наведемо СКІ «Одескабелю». Система у відповідності вимогам керівництва підприємства відстежує 10 показників і відображує їх в кольоровому, графічному форматі (показники, що підіймаються – зелені, що спадають – червоні, постійні – жовті) [67]: валова рентабельність (% від збуту), чиста рентабельність (грн.), продаж (грн.), виробництво (грн.), дебіторська заборгованість (грн.), чистий прибуток за маржою, валовий прибуток, ліквідність (грн.), рентабельність активів, потік грошових коштів (грн.).



В компанії «Запоріжтрансформатор» [68] панель ключових індикаторів (ПКІ) може обробляти та відстежувати дані за 14 найбільш важливими для компанії ключовими індикаторами, які компанія обирає самостійно. Система дозволяє відстежити зміни значень ключових показників за день, тиждень, місяць, квартал або рік; ПКІ може оперувати як абсолютними значеннями індикаторів, так і їх відхиленнями від заданого значення (наприклад, порівнювати фактичну суму із тією, що була закладена у бюджет), може використовувати відсоткові величини, коефіцієнти тощо; можливість порівняння фактичних та планових показників є дуже важливою, оскільки компанія часто має справу із довгостроковими контрактами та керівництву цікаві не стільки фактичні значення, скільки їх відхилення від запланованих показників; індикатори можуть відображатися червоним, жовтим або зеленим кольорами в залежності від значення: червоний означає небезпечний стан, жовтий – нормальний, зелений – добрий [68].

Прикладом декомпозиції ключового показника може бути приклад декомпозиції показника рентабельності активів, що наведено у [63]. Загальною метою бізнесу на операційному рівні є максимізація показника ROA (або рентабельності активів PA), тобто відношення прибутку до податкообкладання та виплати відсотків за кредитами на активи; цей показник характеризує основну діяльність підприємства. Підприємство повинно вибрати, за рахунок чого показник PA в першу чергу буде покращуватися: за рахунок підвищення обертання активів (наприклад, за рахунок більш ефективного управління запасами), або за рахунок зниження витрат та підвищення тим самим рентабельності обороту. Таким чином, для контролю цих показників коефіцієнт PA перетворюється шляхом декомпозиції у відповідності з моделлю «Dupont», таке перетворення дає можливість контролювати ще декілька цільових показників, можлива деталізація і цих показників, що в подальшому стануть критеріями успішності досягнення менеджерами поставлених цілей [63].

Стосовно останньої складової СВУІ – підсистеми обліку і обробки управлінської інформації, встановлено, що її головними завданнями є вимірювання, накопичення, підготовка, інтерпретація, аналіз інформації, необхідної управлінцям підприємства для здійснення планування, оцінки, контролю господарської діяльності та прийняття зважених управлінських рішень. Поняття підсистеми обліку і обробки управлінської інформації ширше, ніж поняття підсистеми обліку витрат, яка є її складовою. Підсистема обліку витрат допомагає підприємству



функціонувати як прибутковий бізнес [63]. Підсистема обліку витрат пов'язана із зовнішніми вимогами, що є частиною вимог податкового та бухгалтерського законодавства; вона обов'язково корелює з обліковою політикою та корпоративними стандартами, і спирається на стандарти функціональної діяльності, що у першу чергу стосується виробничих підприємств, тому що розрахунок виробничій собівартості пов'язаний із особливостями технологічних процесів підприємства; це справедливо і для операційної собівартості у торгівельному бізнесі [33].

У підсистемі обліку й обробки управлінської інформації повинні бути застосовані наступні управлінські концепції, методики і технології:

1) концепція маржинального прибутку (метод дірект-костінгу) для прийняття оперативних управлінських рішень та вироблення цінової політики;

2) функціонально-вартісний аналіз у тих випадках, коли використання традиційної системи калькуляції витрат може призвести до викривлення собівартості виробленої продукції;

3) метод функціонального управління. У Положенні розділу 8 «Концепції та принципи УО» пропонується затвердити перелік базових методик та технологій, що повинні бути застосовані на даному підприємстві для вирішення управлінських завдань.

Таким чином, проаналізувавши сучасні підходи щодо організації СВУІ, визначено основні структурні елементи системи і запропоновано зміст «Положення про управлінське інформаційне забезпечення» – основного документу що має регламентувати процес обліку управлінської інформації на підприємстві (Додаток А). Але на практиці спеціалісти, що залучені у процес побудови СВУІ зустрічаються з багатьма складнощами.

1.2. Основні проблеми створення та впровадження управлінських інформаційних систем на підприємствах та об'єднаннях

В умовах сучасної економіки у процесі вдосконалення корпоративного управління перед керівництвом підприємств постає задача – створити адекватну інформаційно-аналітичну базу для прийняття управлінських рішень, сформувати таку базу можливоті тільки при побудові ефективної СВУІ підприємствах [69]. Одним із найважливіших



моментів для керівництва підприємств у процесі створення таких систем є здолання та прогнозування потенційних проблем, які необхідно елімінувати. Отже, потрібно ознайомитися з досвідом впровадження СВУІ на закордонних та вітчизняних підприємствах, виявити найбільш типові проблеми та надати необхідні рекомендації.

Згідно з думкою, викладеною провідними вітчизняними науковцями О.І. Амошею [70], В.М. Геєцем, М.І. Долішнім, І.І. Лукіновим, В.К. Мамутовим [71], Ю.М. Пахомовим, А.А. Чухном, а також у [72], навіть до теперішнього часу більшість промислових підприємств знаходяться на перехідному етапі від адміністративних методів управління до ринкових виробничих відносин, який ускладнюється багатьма труднощами. Можна погодитись з думкою Л.М. Гатовського, який визначає ряд негативних моментів:

- 1) механічне копіювання практики розвинених країн, внаслідок цього – перенесення зовсім неприйнятних для місцевих умов методів і підходів, використання недостатньо ефективної закордонної практики господарювання (її спотворювання);

- 2) ігнорування або вкрай недостатнє використання показового досвіду розвинених країн;

- 3) насадження неефективних власних економічних методів і підходів [72].

При цьому важливою рисою являється те, що підприємства вимушені діяти в постійно змінюваних економічних умовах, що суттєво ускладнює прийняття стратегічних управлінських рішень.

Тому із приводу цієї ситуації фахівцями зроблено певні висновки [72]:

- 1) використання закордонного досвіду, концепцій, технологій доцільне тільки у тому випадку, якщо це дійсно прогресивний досвід, який відповідає конкретним умовам, в яких опиняється певне підприємство;

- 2) в сучасних умовах підприємствам необхідні певні економічні інструменти для підвищення ефективності використання наявних ресурсів підприємства, сприяння прийняттю ефективних управлінських рішень; такі інструменти повинні бути достатньо гнучкими щодо змін зовнішнього середовища.

Таким чином, проблеми управління перехідного періоду не тільки заважають менеджменту підприємств ефективно управляти господарською діяльністю, але й вимагають негайного впровадження сучасних управлінських інструментів, таких як СВУІ. Вказані проблеми є не тільки проблемами управління підприємств, але й проблемами



становлення СВУІ. Підприємства, що вже вийшли з перехідної кризи, зустрічаються з проблемами створення СВУІ.

Для розв'язання проблем становлення СВУІ у [72] пропонується декілька заходів: переключення уваги керівників та спеціалістів підприємств із завдань організаційно-технічного характеру на організаційно-економічні; створення, освоєння та впровадження відповідних інструментів для вирішення економічних завдань; організація надійного оперативного обміну техніко-економічною інформацією між органами управління та окремими підрозділами; вдосконалення обміну інформацією із зовнішнім середовищем – підприємствами-партнерами, фінансовими установами, державними органами; перепідготовка управлінського персоналу (керівників та спеціалістів) для підвищення їх кваліфікації та приведення її у відповідність з новими економічними умовами.

Сам процес створення, проектування системи на виробничих підприємствах пов'язаний із деякими труднощами. В сучасних умовах визначено наступні принципи побудови систем фінансово-економічного управління [73]:

- 1) «прямий» – від бізнес-процесів (від загальних запитів);
- 2) «побічний» – від певних завдань логістики або бухгалтерського обліку.

Зроблено висновок про необхідність відповідати першому принципу (здійснити повномасштабну постановку), але більшість підприємств спираються на другий принцип.

У процесі проектування фахівці визначають такі сприяючі фактори:

- 1) чітка постановка завдання, тобто на момент початку практичної роботи із програмним комплексом повинна бути проведена робота з приводу формалізації задач, що підлягають рішенню у рамках проекту;
- 2) наявність навчених спеціалістів;
- 3) наявність технології моделювання задач – дана вимога пов'язана з необхідністю чіткого документування та протоколювання робіт у рамках проекту, але також істотно полегшує досягнення перших двох факторів успіху.

З метою подолання труднощів процесу проектування у [74] пропонується наступні заходи: найом власних спеціалістів з УО; участь у постановці вищого керівництва для коректного розуміння спеціалістами інформаційних потреб менеджменту; виділення додаткових трудових та грошових ресурсів під час проектування.

Наступний етап виникнення проблем – впровадження. Найбільш істотними труднощами є наступні [73]: тривалість (задача ставиться



у останній момент); відсутність кваліфікованих спеціалістів; відсутність інтегрованих засобів підтримки повного функціонування системи; висока вартість проекту впровадження; реклама автоматизованих систем, що вводять в оману та сприяє помилкам при відборі програмних продуктів; недостатній рівень планування.

Основні труднощі полягають у автоматизації системи, оскільки вона оперує великим обсягом різноманітних операцій. На даний момент тема автоматизації УО стає все більш актуальною для вітчизняних управлінців, які вважають цей напрямок ключовим для виходу на рівень ефективного ведення бізнесу [75].

Фахівцями з питань впровадження автоматизованих систем УО [73, 75] виділено серед головних проблем автоматизації проблему вибору програмного забезпечення. За їх спостереженнями виникають три типу ситуації:

- 1) пробне придбання управлінської системи (керівник та відповідальні підлеглі опановують програмне забезпечення нового типу, намагаються вирішити певні управлінські завдання);
- 2) придбання автоматизованої системи з конкретною метою для вирішення конкретних управлінських проблем (облік дебіторської заборгованості, виробництва, складування продукції та ін.);
- 3) придбання повноцінної управлінської системи, що автоматизує абсолютно всі задачі та процес обліку та обробки інформації.

У багатьох випадках керівники не можуть чітко визначити коло завдань, для вирішення яких вони придбають автоматизовану систему, і яка система, серед представлених на ринку програмного забезпечення, буде оптимальною, тому витрачаються чималі кошти на придбання програмного продукту, але з часом він стає непотрібним. Характеризуючи сам процес автоматизації, у [76] відмічено, що найуживанішим програмним продуктом на ринку програмного забезпечення для автоматизації обліку є «1С», але зазначена система не в змозі вирішувати усі управлінські завдання, тому вона доповнюється додатковими програмними розробками та звітністю у MS Excel, це призводить до багаторазового введення дублюючих даних та труднощів у їх консолідації (зведенні).

Окрім того, процес автоматизації ускладнюється постійною зміною вимог щодо управлінської звітності. На багатьох підприємствах підготовка управлінських звітів розтягується у часі, тому до моменту отримання звіту керівником інформація може втратити актуальність і, таким чином, підвищується ризик втрат від прийняття



несвоєчасних управлінських рішень. Фахівці з питань автоматизації зазначають, що існуюче програмне забезпечення вирішує локальні завдання, не є системою інформаційної підтримки управління, яка повинна не тільки забезпечувати керівництво актуальною і достовірною інформацією, але і реалізовувати повний цикл від планування бізнесу до аналізу результатів діяльності підприємства та наступного корегування планів.

Для підвищення ефективності процесу автоматизації управлінських інформаційних систем спеціалісти пропонують використовувати наступні основні принципи побудови оптимальної автоматизованої системи [76]: принцип багатоваріантності стандартів ведення УО, планування, аналізу і контролю; принципи дотримання правил обліку; принцип гнучкості системи; принцип безпеки або розділення доступу до управлінській інформації.

На думку вітчизняних фахівців «Apple Consulting» серед основних проблем впровадження управлінських інформаційних систем виділяють [77]: автоматизовані системи, що працюють на операційному рівні та сконцентровані на потреби бухгалтерії; відсутність економічних інструментів для вищого керівництва; відсутність сучасних програмних продуктів; недостатня інтеграція та відсутність загальної стратегії в області інформаційних технологій; відсутність методичних заходів модернізації програмного забезпечення, недостатні опис та формалізація працюючих систем; висока вартість впровадження сучасної автоматизованої інтегрованої управлінської системи; нестача досвіду на вітчизняних підприємствах у галузі впровадження інтегрованих систем.

Для розв'язання згаданих проблем фахівці «Apple Consulting» пропонують наступні заходи:

- 1) поступове покращення функціональності існуючих інформаційних систем;
- 2) поетапне впровадження інструментів для керівництва (панель ключових індикаторів, інструмент бюджетування, відстеження замовлень, ціноутворення);
- 3) підтримка на операційному рівні (покращення апаратного забезпечення, архітектури мережі і системи взагалі, базових бухгалтерських систем; інтеграція різних інформаційних систем в рамках компанії; впровадження управління робочими групами та документообігом на основі Intranet-технологій).

При викладенні матеріалів дослідження проаналізовано і вивчено досвід впровадження систем фінансово-економічного управління,



що проводилось іноземними експертами ЕКРУО та вітчизняними консультантами Проекту реформи бухгалтерського обліку в Україні. Іноземними експертами було вивчено 35 великих компаній різних галузей промисловості, включаючи: нафтогазову (25%), енергетичну (5%), металургійну (25%), важке машинобудування (10%), автомобілебудування (10%) і транспорт (5%), харчову промисловість (20%) та виробництво товарів народного споживання [78]. Вітчизняні спеціалісти проводили роботу в 15 регіонах України на 33 підприємствах в наступних галузях народного господарства: молочна промисловість (9 підприємств), хлібозаводи (7), м'ясна промисловість (5), заводи продтоварів (3), агропромислові підприємства (3), пивзаводи (2), переробка риби (2), елеватор (1), консервний завод (1) [79].

Таким чином, розглянувши думки вітчизняних та іноземних фахівців щодо проблем, пов'язаних з процесом розповсюдження СВУІ класифіковано згадані проблеми згідно етапного моменту виникнення:

- 1) проблеми становлення СВУІ;
- 2) створення (проектування);
- 3) впровадження;
- 4) процесу автоматизації СВУІ.

Згідно наведеної класифікації у першій групі (проблеми становлення СВУІ) виділено декілька труднощів:

- нерозуміння термінології та кола завдань обліку управлінської інформації;
- нерозуміння необхідності переключення уваги керівників і спеціалістів підприємств з завдань організаційно-технічних на організаційно-економічні [72];
- відсутність відповідних інструментів для вирішення економічних завдань [72];
- відсутність надійного оперативного обміну техніко-економічною інформацією між органами управління та окремими підрозділами [72];
- недостатня автоматизація процесу збору та обліку інформації, що пов'язано із застарілими інформаційними системами.

До проблем створення, проектування СВУІ віднесено такі: відсутність кваліфікованих спеціалістів, неповне розуміння спеціалістами цілей компанії, неточність або неповнота необхідних даних, відсутність виділених додаткових ресурсів (фінансових, матеріальних, трудових).

Серед основних проблем впровадження СВУІ виділено такі: недостатнє планування процесу постановки та впровадження систем УО, проблема вибору програмного забезпечення, невідповідність



рекламованих можливостей програмного продукту конкретним завданням підприємства, невідповідність вартості автоматизованої інформаційної управлінської системи результату її використання, нестача досвіду на вітчизняних підприємствах у галузі впровадження інтегрованих систем.

Проблеми процесу автоматизації СВУІ наступні: високий рівень змінюваності вимог компаній до управлінської звітності, нестача програмного забезпечення процесу, його локальність, втрата актуальності управлінської звітності внаслідок недостатньої швидкості обробки інформації в системах обліку, проблема отримання консолідованої звітності внаслідок різноманітності автоматизованих систем, що використовуються при обробці та обліку даних; автоматизовані системи працюють на операційному рівні та сконцентровані на потребах бухгалтерії; відсутність відповідних сучасних програмних продуктів; недостатня інтеграція та відсутність загальної стратегії в області інформаційних технологій; відсутність заходів модернізації програмного забезпечення, недостатній опис та формалізація працюючих систем; висока вартість впровадження сучасної автоматизованої інтегрованої управлінської системи.

Таким чином, до вирішення проблем самого процесу автоматизації необхідно вирішити проблеми створення СВУІ, пов'язані з перепідготовкою управлінського персоналу, а також проблеми впровадження систем, пов'язаних з виділенням необхідних ресурсів та визначенням принципів проектування систем.

У процесі автоматизації, необхідні також сумісні зусилля та профілактичні заходи як з боку керівників підприємства, так і фірм-розробників. Розробникам програмного забезпечення можна запропонувати класифікацію і стандартизацію свої розробок, а саме головне – провести заходи з більш точного фокусування уваги користувачів на типі та конкретних можливостях систем.

Для вирішення усіх виникаючих проблем зусиль керівників, розробників та спеціалістів недостатньо, потрібна також комплексна державна програма підтримки, тобто вирішення проблем на макrorівні. За аналогією з іноземним досвідом в Україні теж можна заснувати «Експертно-консультаційну раду» при Міністерстві економіки [80]. Її метою може бути розробка та реалізація програми розвитку управлінських інформаційних систем на вітчизняних підприємствах в рамках реалізації державної політики в галузі вдосконалення системи корпоративного управління та підвищення конкурентоспроможності підприємств,



а головними завданнями – координація діяльності Міністерства з науковими та бізнес-колами в області розвитку систем фінансово-економічного управління, УО на підприємствах, стимулювання застосування мирової практики з оглядом на сучасну специфіку, створення оптимальних умов щодо формування професійного співсуспільства і методологічної бази організації та ведення УО на підприємствах [81].

Ця рада може реалізовувати такі *функції*: аналіз стану та розвитку управлінських інформаційних систем на підприємствах України; організація та проведення досліджень головних проблем підприємств з приводу організації та ведення УО України; розробка програми розвитку систем внутрішньої управлінської інформації і складання управлінської звітності на підприємствах України; координація роботи з розробки методичних рекомендацій щодо ведення та організації УО на підприємствах; проведення консультації та з'ясування поглядів різних організацій, наукових та бізнес-кіл, експертів, пов'язаних з організацією та веденням УО; підготовка пропозицій та рекомендацій щодо зв'язку СВУІ на підприємствах з системою податкового і фінансового обліку; оперативне сприяння підприємствам щодо методології ведення УО; проведення досліджень та сприяння Міністерству економіки у формуванні єдиної моделі державного регулювання системи управління витратами на підприємствах державного сектору економіки.

Застосування даної макро-програми допоможе вирішенню проблем стосовно систем внутрішньої управлінської інформації на мікрорівні, це має вплинути на підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Необхідно відмітити, що в Україні для сприяння інформатизації суспільства, поширення новітніх інформаційних технологій, задоволення інформаційних потреб суспільства, захисту прав власника тощо Верховною Радою і Кабміном прийнято ряд Законів та нормативних актів щодо автоматизованих інформаційних систем таких як ЗУ «Про Національну програму інформатизації», ЗУ «Про Концепцію Національної програми інформатизації», постанова Кабміну про затвердження Положення про Державний департамент з питань зв'язку та інформатизації, ЗУ «Про інформацію», ЗУ «Про захист інформації в автоматизованих системах» та інші. Серед найбільш важливих – ЗУ «Про Національну програму інформатизації», ЗУ «Про Концепцію Національної програми інформатизації».

Згідно ст. 5 ЗУ «Про Концепцію Національної програми інформатизації» в умовах створення ринкових відносин одним із



важливих завдань є підвищення ефективності функціонування галузей за рахунок оптимізації структури виробництва і транспортних засобів та необхідної координації робіт усіх управлінських підрозділів. З цією метою необхідно створити комплекс автоматизованих систем оброблення даних та управління різного рівня і призначення, які взаємопов'язані на принципах технологічної, організаційної, документаційної, програмної та інформаційної сумісності та які утворюють цілісну інформаційну інфраструктуру.

Концепцією визначено, що індустрія програмних засобів повинна стати базою для створення нових сучасних інформаційних технологій та систем, автоматизованих систем керування різноманітного призначення. Передбачається створення інструментально-технологічних комплексів підтримки розроблення високоякісного і конкурентоспроможного програмного забезпечення, відповідної державної системи оцінки якості, сертифікації програмної продукції [розділ VI, п. 2].

Відповідно до Закону України «Про Національну програму інформатизації» Національна програма інформатизації формується виходячи з довгострокових пріоритетів соціально-економічного, науково-технічного, національно-культурного розвитку країни з урахуванням світових напрямів розвитку та досягнень у сфері інформатизації і спрямована на розв'язання найважливіших загальносуспільних проблем (забезпечення розвитку освіти, науки, культури, охорони довкілля та здоров'я людини, державного управління, національної безпеки та оборони держави та демократизації суспільства) та створення умов для інтеграції України у світовий інформаційний простір відповідно до сучасних тенденцій інформаційної геополітики [ст. 2].

Програма формується [розділ V] виходячи з довгострокових пріоритетів економічного, науково-технічного, соціального, національно-культурного розвитку країни з урахуванням світових досягнень науки та тенденцій у сфері інформатизації і спрямована на розв'язання найважливіших загальносуспільних проблем, а саме: охорони довкілля та здоров'я людини, розвитку систем освіти та науки, економічного реформування, демократизації суспільства та створення умов для інтеграції України у світовий інформаційний простір згідно з сучасними тенденціями інформаційної геополітики, забезпечення обороноздатності та державної безпеки. Серед основних завдань, на які спрямована Програма [ст. 5]: підвищення ефективності вітчизняного виробництва на основі широкого використання інформаційних технологій; формування та підтримка ринку інформаційних продуктів і послуг.



Серед функцій органів державної влади у реалізації НПІ, в межах їх компетенції, – здійснення інформатизації науки, освіти культури, охорони довкілля та здоров'я людини, державного управління, національної безпеки та оборони держави, пріоритетних галузей економіки [ст. 6]. До пріоритетних галузей згідно ЗУ [розділ III] відносять агропромисловий, паливно-енергетичний, військово-промисловий комплекси, транспорт, зв'язок. Згідно статті 12 Закону розглядає питання щодо формування та виконання НПІ, програм і завдань (робіт) з інформатизації Науково-технічна рада НПІ.

Таким чином, НПІ стосується лише вітчизняних підприємств пріоритетних галузей народного господарства і органи державної влади у реалізації НПІ, в межах їх компетенції, вирішують проблеми з інформатизації саме цих галузей. Формування систем внутрішньої управлінської інформації актуально і необхідно також і для вітчизняних виробничих підприємств інших галузей народного господарства. Тобто державна підтримка вітчизняних виробничих підприємств у сфері інформатизації дещо обмежена. Тому, автором і запропоновано створення Ради з питань розвитку корпоративних систем фінансово-економічного управління при Міністерстві економіки, а певні завдання автоматизації стосовно розвитку і поширенню автоматизованих СВУІ на підприємствах пріоритетних галузей дійсно можна запропонувати для вирішення Науково-технічній раді НПІ при Держзв'язку.

Отже, на основі вітчизняного та закордонного досвіду процесу впровадження СВУІ було виявлено та проведено класифіковано типові проблеми, що перешкоджають цьому процесові та надано рекомендації заходів щодо їх усунення як на макро-, так і на мікрорівнях [82-85].

1.3. Інформаційні технології фінансово-економічного управління

На сьогодні практично кожна комп'ютерна система містить елемент (підсистему) фінансово-економічного управління у тому або іншому вигляді, або її створення планується у майбутній час, а з іншого боку, створення системи фінансово-економічного управління неможливо без використання комп'ютерної мережі [73]. У зв'язку з цим питання побудови автоматизованих інформаційних систем управління (ІСУ) (корпоративної інформаційно-аналітичної системи, системи



фінансово-економічного управління, та ін.) або автоматизованих СВУІ є актуальним для більшості вітчизняних фірм (компаній, підприємств).

Як правило, до пошуку нової ІСУ призводить одна із наступних причин [73]: слабка інтегрованість існуючих підсистем, їх локальність, обмеженість функцій, слабка гнучкість; відсутність системи планування та прогнозування фінансових потоків; відсутність системи планування бізнес-ресурсів (матеріалів, потужностей ін.); відсутність необхідних інструментів для ефективного управління бізнесом (системи підтримки прийняття рішень, контролінгу, управління витратами та собівартістю). Додатково фахівцями виявлено наступні, більш специфічні потреби, що також призводять до пошуку нових рішень [73]: необхідність вести фінансовий облік за західним стандартам (наприклад, за вимогою західних інвесторів); об'єктивна потреба в УО (проведення деталізованого аналізу витрат та собівартості).

Застосування інформаційних технологій можливо і необхідно вже на перших етапах проектування СВУІ. Це робить її постановку чітко прописаною послідовністю операцій бізнес-моделювання, що гарантує точність і якість результату. Ефективність роботи всієї організації часто знаходиться у прямій залежності від ефективності функціонування інформаційної системи. Її розробка може вестися двома шляхами: самостійна розробка та впровадження існуючого програмного забезпечення. Багато керівників частіше обирають другий шлях. Таким чином, проблема відбору програмного забезпечення на ринку програмних продуктів для автоматизації процесу прийняття управлінських рішень дуже актуальна в сучасних умовах розвитку підприємств. Одним із найважливіших моментів при виборі відповідного програмного забезпечення – це виявити, чи співпадають концепція СВУІ та концепція побудови програмного забезпечення.

Згідно з думкою, висловленою в [86], більшість керівників, співробітників підприємств, українських розробників програмного забезпечення поверхово ознайомлені з термінами, що використовують. Поверхове знання багатьма потенційними клієнтами деталей технології програмного продукту та сферами його застосування, з одного боку, створює деякий ореол універсальності інструменту, здатного вирішити абсолютно усі проблеми, з другого боку – підштовхують постачальників програмного забезпечення використовувати певний маркетинговий хід, суть якого – декларування того, що запропонований продукт включає деякі потрібні елементи /можливості, модулі, технології, засоби/ не вдаючись до уточнення, які конкретно



елементи включені та на якому рівні автоматизації. В [86] зауважено, що це призводить до того, що клієнт пізно усвідомлює різницю у тому, що йому потрібно, з тим що йому пропонував постачальник, а це означає повний провал процесу впровадження.

Продовжуючи вищезгадану думку, у [87] підкреслюється, що зараз спостерігається різноманіття термінів, що описують поняття автоматизованої системи, до вітчизняних термінів додаються іноземні, що спричиняє додаткову плутанину, немає однозначного тлумачення та розуміння того, що уявляє собою множина інформаційних технологій, що використовуються на підприємствах в їх діяльності. На підприємствах створюються і впроваджуються АСУПи, ІСУПи, КІСи, МІС, КСУ, УІС, КІАСи, СФЕУ¹ та ін. Основна причина такої ситуації – відсутність сучасних стандартів в цієї галузі. Тому пропонується для запобігання плутанини називати їх інформаційними системами управління (ІСУ) [87].

Таким чином, експерти виділяють дві вагомні причини, які дезорієнтують споживача при відборі продукту: плутанина у термінах та недостатньо конкретизована інформація про можливості програмного продукту. Разом із тим, відбір на сучасному ринку автоматизованих систем відбувається за такими основними критеріями: масштабність вирішуваних завдань; тип інформаційної технології управління; функціональні завдання; ціна. Безперечно, що серед схожих за можливостями програмних продуктів, вирішальну роль відіграє ціна.

Згідно першого критерію, велике підприємство потребує більш масштабного програмного рішення, ніж мале. Таким чином, виникає декілька класифікацій програмних продуктів. Так, згідно класифікації, запропонованої І.І. Карпачевим, усі автоматизовані системи за масштабністю вирішуваних завдань розподілені на 4 великі групи [88]: локальні системи (для малого бізнесу – БЭСТ, Акцент); фінансово-управлінські системи (Галактика, FinExpert); середні інтегровані системи (J.D. Edwards, SyteLine); великі інтегровані системи (SAP R/3, Baan, Oracle Appl.).

Згідно другого критерію відбору виникає інша класифікація автоматизованих систем. У [88] зазначено, що оскільки процес управління підприємством може бути розглянутий з трьох основних точок зору, а саме з позиції руху грошових коштів, матеріальних ресурсів,

¹ АСУП – автоматизована система управління підприємством, ІСУП – інтегрована система управління підприємством, КІС – корпоративна (комплексна) інформаційна система, КСУ – корпоративна система управління, УІС – управлінська інформаційна система, КІАС – корпоративна інформаційно-аналітична система, СФЕУ – система фінансово-економічного управління, МІС – management information system.



виробничих функцій, – то «...на практиці історично склалися правила, що дозволяють розглядати усі ці процеси у взаємозв'язку. Такі правила отримали назву концепцій управління... Відомі сучасні концепції управління виробничим підприємством: MPR-II, ERP, CSPR». Так звані «концепції управління» є теоретичною основою багаточисельних автоматизованих систем управління. Треба зазначити, що виробники, що спеціалізуються і додержуються розробки конкретної концепції інформаційної технології управління, можуть з метою підвищення своєї конкурентоспроможності випускати продукти з іншою концепцією, або інтегрувати її у вигляді окремого модуля до вже існуючого продукту [89].

Згідно третього критерію виникає наступна ситуація. Наприклад, потенційний споживач визначився з конкретними завданнями або функціональними областями: автоматизація обліку кадрів, бухгалтерського обліку, обліку зарплатні та ін. Він обирає систему з максимальними можливостями за доступною ціною. Для такого споживача експертами [90] пропонується у процесі відбору використовувати порівняльну таблицю, де фіксуються функціональні можливості різних програмних продуктів та ціна.

Поява и широке розповсюдження закордонних програмних продуктів нового покоління (інформаційні системи класу СРМ, див. II класифікацію), спрямованих на підвищення процесу прийняття управлінських рішень, а також потреби вітчизняного керівництва спонукали російських та вітчизняних розробників програмного забезпечення до розгортання процесу автоматизації обробки управлінської інформації.

У [91] наводяться приклади автоматизації окремих частин СВУІ. На підставі такої «часткової» автоматизації розробники почали називати свої програмні продукти автоматизованими системами УО, але це некоректно. Потенційним покупцям дуже складно розібратися, чи задовольняють можливості програмного продукту загальній концепції СВУІ. Тому початковою потребою для практики є розробка комплексного критерію для відбору програмних продуктів, що задовольняє загальній концепції організації СВУІ.

Проблема розробки методики відбору автоматизованих систем УО досліджувалась російськими фахівцями, які запропонували свою методику відбору програмних продуктів. Так, на основі практичного досвіду постановки і автоматизації бюджетування та УО було запропоновано порівняльну таблицю аналізу програмних продуктів для автоматизації бюджетування та УО [92].



Експерти виявили декілька основних рис, яким повинні відповідати програмні продукти. Заповнюючи таблицю (наявність функціональних можливостей – +/–), можна виявити програмний продукт за більшістю позитивних відповідей. Але такий підхід з точки зору практики має суттєві вади, оскільки не враховуються ступінь значимості окремих показників якості програмного продукту (не призначається питома вага показника якості), запропонована оцінка («+»/«–») не дозволяє точно визначити рівень якості продукту за окремим показником, усе це не дозволяє об'єктивно обрати продукт серед множини близьких.

Таким чином, для запобігання невдачам при впровадженні програмного забезпечення необхідно виробникам проводити заходи спрямовані на більш конкретне і точне роз'яснення можливостей автоматизованих систем на конкретних прикладах впровадження згідно поданої класифікації, зокрема це відноситься до виробників та організаторів семінарів та комп'ютерних виставок [93]. Для керівництва підприємств першим кроком на шляху вибору автоматизованої інформаційної системи повинно бути чітке формулювання задач, що стоять перед підприємством, вивчення сучасних методів вирішення цих задач, а тільки потім вибір системи, що реалізує обрані сучасні методи. Проблема вибору автоматизованої системи можна вирішити за допомогою розробки критерію оцінки рівня якості для відбору програмних продуктів, присутніх на вітчизняному ринку і призначених для автоматизації СВУІ.

Аналіз вітчизняного ринку автоматизованих систем управління підприємством. Компанії, що пропонують на вітчизняному ринку автоматизовані системи управління підприємствами, поділяються на три групи за територіальною належністю – західні, російські та вітчизняні. За твердженням фахівців, поки що в Україні не проводилися дослідження, що могли б точно показати, яку частину ринка займає кожна з груп, однак за приблизними оцінками західні SAP R/3, Oracle, MBS Ахарта та подібні їм мають невелику ринкову долю – біля 5%, російські (1С, «Галактика», «Парус») та вітчизняні системи комплексної автоматизації ERP-класу займають 10-15%, все інше – це програми для бухгалтерського та оперативного обліку. З них 90% – рішення на базі «1С», 10% – інші програми такого ж рівня. Якщо вести мову про «1С», то приблизно 20% від загальної кількості рішень – проекти комплексної автоматизації підприємства.

За оцінками аналітиків, от 30 до 70% компаній оцінюють результати впровадження автоматизованих управлінських систем як



частково невдалі (не повністю виконані поставлені завдання, перевищені терміни впроваджені і бюджет проекту, сукупна вартість системи виявилася невиправдано високою, ускладнено супровід та ін.). Але, якщо наводити приклади вдалого впровадження автоматизованих систем управління, то позитивні результати можуть бути такими: зниження операційних витрат підприємства на 15%, дебіторської заборгованості – на 12%, циклу реалізації продукції на – 25% (підприємства хлібної промисловості, компанія-впровадник -«Інтелект-сервіс»).

За даними опитування серед компаній-покупців, що проводила компанія Market-Visio у 2003 році, більшістю опитаних визначено такі критерії, яким має задовольняти автоматизована система управління (рис. 1.2).

Впровадження автоматизованої системи управління – це досить складний і тривалий процес. Як стверджують фахівці, на запуск системи на підприємстві харчової галузі, як правило, потребується 4-6 місяців, для підприємств машинобудування (у функціональні завдання системи входять – логістика, бухгалтерія, виробництво, фінанси) – до 1 року, на автоматизацію підприємств гірничорудної галузі потрібно до 1,5 року, металургійного комбінату – до двох років. При цьому

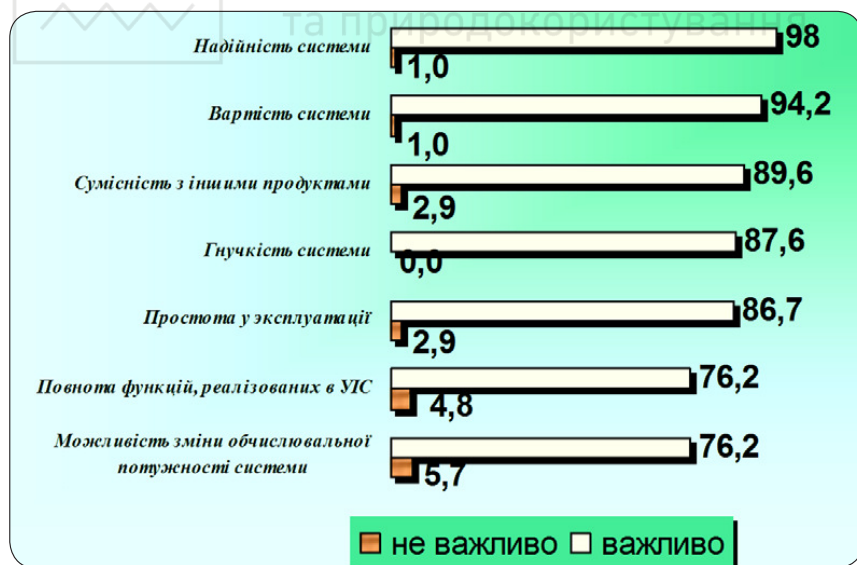


Рис. 1.2. Оцінка характеристик автоматизованої системи управління за ступенем важливості для покупців



важливо, щоб ефект від користування системою отримувався не наприкінці, а після завершення кожного етапу впровадження. Що стоїть за вартості управлінської інформаційної системи (вартість програмного продукту), то для середнього вітчизняного підприємства вона складає 10-20 тис. \$, великого – 30-70 тис. \$, загальний діапазон знаходиться у межах від 5 до 100 тис. \$.

Потенціал українського ринку дуже високий. За даними аналітичної компанії IDC, загальна вартість українського ринку систем управління підприємством в 2004 році склала 17,6 млн. доларів (вартість лише ліцензій та їх підтримка), витрати на консалтинг, впровадження систем, навчання персоналу та інші послуги не враховані у даному дослідженні. У найближчий час очікується лише значний приріст ринку. Вітчизняні підприємства мають високу потребу у комплексних рішеннях з автоматизації.

У таблиці 1.3 (див. стор. 52) представлені дані про відомі результативно впроваджені проекти з автоматизації систем управління підприємствами за галузями народного господарства у 2003-2006 рр.

Табличні дані підготовлені на основі інформації компанії «Бізнес-лайн». Українська компанія «Бізнес Лайн» заснована в 1997 році. Головні напрямки діяльності ТОВ «Бізнес Лайн»:

- організація міжнародних спеціалізованих виставок і конференцій;
- організація ексклюзивних презентацій українських і закордонних компаній;
- маркетингові дослідження;
- інформаційні і рекламні послуги.

На сьогодні компанія «Бізнес Лайн» завоювала міцні позиції у виставочному бізнесі України. Компанія концентрує свої основні зусилля на конкретному сегменті українського ринку – комплексних рішень в області керування підприємством. Міжнародні виставки і конференції «Управління підприємством», організовані компанією «Бізнес Лайн» у 1998-2005 роках, продемонстрували постійно зростаючий інтерес до тематики, зв'язаної з керуванням підприємством, як з боку відвідувачів – керівників і провідних спеціалістів підприємств України, так і з боку компаній-учасників.

На сьогодні компанією зареєстровано 260 вітчизняних компаній, що на професійному рівні надають послуги з автоматизації систем управління підприємством, та 87 російських компаній та їх представництв, що пропонують продукцію на українському ринку програмного забезпечення.



Таблиця 1.3

**Впроваджені проекти з автоматизації систем управління
за галузями народного господарства**

Галузь	Кількість	% у заг. обсязі
торгівля	47	20,2%
харчова промисловість	25	10,7%
машинобудування	19	8,2%
телекомунікації	15	6,4%
медицина	14	6,0%
органи державної влади	12	5,2%
автомобільна промисловість	11	4,7%
фінансові організації	11	4,7%
енергетика	11	4,7%
наука та освіта	8	3,4%
будівництво	8	3,4%
металургія	7	3,0%
побутове обслуговування	5	2,1%
транспорт	5	2,1%
індустрія розваг	4	1,7%
нафтохімічна промисловість	4	1,7%
страхування	4	1,7%
хімічна промисловість	4	1,7%
гірничовидобувна	3	1,3%
легка промисловість	3	1,3%
юридичні послуги	3	1,3%
деревопереробна промисловість	2	0,9%
сільське господарство	2	0,9%
засоби масової інформації	2	0,9%
безпека	1	0,4%
нерухомість	1	0,4%
реклама/поліграфія	1	0,4%
силові структури	1	0,4%
спорт/туризм	0	0%
усього	233	100%



У 2005 р. на ринку програмних продуктів покупцям запропоновано 1753 автоматизовані системи, з них 146 – корпоративні системи фінансово-економічного управління. Що стосується функціонального призначення інших запропонованих програмних продуктів, то на ринку присутні такі напрями (табл. 1.4).

Все більшу участь у автоматизації системи управління безпосередньо приймає вище керівництво вітчизняних компаній, так 26,99% учасників спеціалізованої виставки «Управління підприємством 2005» – це керівники вищої ланки – президенти, директори, генеральні директори,

Таблиця 1.4

**Програмні продукти присутні на ринку за призначенням
за станом на 2005 р.**

Функціональне призначення	Кількість	%
корпоративні інформаційні системи фінансово-економічного управління	146	8,3%
управління документообігом	133	7,6%
управління постачанням та збутом	125	7,1%
УО	123	7,0%
управління фінансами	117	6,7%
системи управління взаємовідносинами з клієнтами	115	6,6%
управління персоналом	108	6,2%
бухгалтерський та податковий облік	99	5,6%
Планування, бюджетування, прогнозування	94	5,4%
довідково-інформаційні системи	87	5,0%
управління витратами	87	5,0%
управління виробництвом	83	4,7%
системи підтримки прийняття рішень	76	4,3%
управління маркетингом	67	3,8%
автоматизовані системи управління технологічними процесами	66	3,8%
управління проектами	57	3,3%
автоматизація проектування, підготовки і контролю виробництва	53	3,0%
управління якістю	46	2,6%
реінжиніринг бізнес-процесів	43	2,5%
безпека інформаційних систем підприємств	28	1,6%
Усього	1753	100%



голови правління, їх заступники (табл. 1.5). Дані отримані при обробці анкет відвідувачів на виставці і конференції «Управління підприємством 2005» (6-9 грудня 2005 р., м. Київ, Міжнародний виставковий центр).

Примітка. Згідно звіту про склад цільової аудиторії відвідувачів Восьмої міжнародної спеціалізованої виставки і конференції «Управління підприємством 2005» (м. Київ).

Якщо проаналізувати попит на автоматизовані управлінські інформаційні системи, то за галузями народного господарства вони найбільш затребувані у торгівлі, фінансових організаціях, харчової галузі, телекомунікаціях, будівництві, енергетиці, ЗМІ, рекламі та поліграфії (табл. 1.6, див. стор. 55).

Примітка. Згідно звіту про склад цільової аудиторії відвідувачів Восьмої міжнародної спеціалізованої виставки і конференції «Управління підприємством 2005» (м. Київ) та звіту про склад відвідувачів «Рішення для управління підприємством» (м. Київ).

За масштабом господарчої діяльності найбільш затребувані автоматизовані інформаційні системи управління підприємством на малих підприємствах – 43,7% від загальної кількості відвідувачів, що стосується представників великих підприємств (більш ніж 500 співробітників), то їх біля 25% (згідно звіту другої спеціалізованої виставки «Рішення для управління підприємством 2005», м. Київ).

Таблиця 1.5

Склад відвідувачів за посадами

Посада	%
Керівники вищої ланки (голова правління, президент, генеральний директор, директор, заступник голови правління, віце-президент, заступник генерального директора, заступник директора, виконавчий директор, директор з маркетингу)	26,99
Керівники фінансових служб (комерційний директор, фінансовий директор, головний бухгалтер)	5,32
ІТ-спеціалісти (керівник ІТ-департаменту, ІТ-менеджер, інженер-програміст)	14,34
Керівники технічних служб (головний інженер, головний технолог, технічний директор)	5,13
Керівники інших структурних підрозділів (начальник відділу, заступник начальника відділу)	20,12
Провідні фахівці, (аналітик, провідний спеціаліст, менеджер, адміністратор)	15,50
Інші	12,60



Підтвердженням того, що ринок автоматизованих систем управління підприємством активно розвивається і зберігає високий потенціал, можуть служити дані таблиці. Так, окрім компанії «Бізнес Лайн», компанія «Євроіндекс» запропонувала альтернативну спеціалізовану

Таблиця 1.6

Склад відвідувачів за галузями народного господарства

Галузь	«Управління підприємством-2005», %	«Рішення для управління підприємством – 2004», %
Торгівля	16,95	10,69
Фінансові організації/Страховання	8,67	4,87
Харчова промисловість	8,28	2,32
Телекомунікації/ІТ-технології	7,56	14,56
Будівництво	7,18	2,88
Енергетика	6,19	3,6
Консалтинг	4,79	0,0
Хімічна/Нафтогазова промисловість	4,20	1,51
Металургія	3,89	0,93
ЗМІ/Реклама/поліграфія	3,38	12,3
Машинобудування	3,30	3,04
Транспорт/автосервіс/автомобільна промисловість	5,38	4,04
Медицина/фармакологія	2,19	1,65
Сільське господарство	2,19	0,97
Органи державної влади	1,79	1,74
Юридичні послуги	1,79	0,86
Горновидобувна промисловість	1,70	0,39
Побутове обслуговування	1,50	7,55
Легка промисловість	1,30	0,98
Деревообробна/ меблева промисловість	0,80	1,2
Нерухомість	0,80	0,83
Наука та освіта	0,0	10,14
Туризм, готельний бізнес	0,0	1,19
Комунальне господарство	0,0	0,88
Збройні сили	0,0	1,67
Інші	6,17	9,21



виставку «Рішення для управління підприємством» (м. Київ) і загальна кількість відвідувачів спеціалізованих виставок досягла біля 24 тис. чоловік у 2004-2005 рр. (табл. 1.7).

Для рішення поточних проблем у галузі автоматизації систем управління, обміну досвідом набула широкого поширення організація конференцій, з'їздів, круглих столів та клубів тематичного спрямування: «Дискусійний ІТ-клуб», «Рішення задач бізнесу засобами ІТ», «I, II, III з'їзди ІТ-директорів України», «Успішний досвід створення інформаційних систем управління» та ін.

Спеціалізована виставка є унікальним місцем для вирішення питань, пов'язаних з інвестиціями у розвиток бізнесу. Саме тут можна побачити обладнання у дії, віч-на-віч зустрітися з продавцями, отримати компетентні консультації, порівняти пропозиції, тому більш ніж 80% покупців використовують виставку як площадку для прийняття рішень (рис. 1.3).

Національний університет
Таблиця 1.7
Кількість учасників та відвідувачів спеціалізованих виставок

Назва виставки	Показники	2001	2002	2003	2004	2005
Управління підприємством	Відвідувачів, чол.	9000	10000	11000	11000	9000
	Кількість компаній	70	110	161	182	140
Рішення для управління підприємством	Відвідувачів, чол.				13343	15000
	Кількість компаній				154	139



Рис. 1.3. Цілі відвідування спеціалізованої виставки



Таким чином, ринок автоматизованих систем управління підприємством активно розвивається і зберігає великий потенціал, росте попит на новітні інформаційні технології, набувають широкого поширення спеціалізовані виставки, тематичні конференції, з'їзди, круглі столи та клуби з метою обміну досвідом у вирішенні проблем, пов'язаних з розповсюдженням та впровадженням інформаційних систем нових технологій. Все більшу участь приймає у автоматизації систем управління безпосередньо вища ланка менеджменту організацій. За масштабом господарчої діяльності найбільш затребувані автоматизовані інформаційні системи управління серед малих та середніх підприємств, за галузевою ознакою – у торгівлі, фінансових організаціях, харчовій галузі, телекомунікаціях, будівництві, енергетиці, ЗМІ, рекламі та поліграфії. Для керівників багатьох підприємств залишається актуальною проблема підвищення ефективності (результативності) процесу впровадження автоматизованих управлінських систем. На поточний момент найбільш вдало і результативно проекти автоматизації систем управління реалізовано на підприємствах торгівлі, харчової промисловості, машинобудуванні, телекомунікаціях, медицині та органах державного управління. Отже, при формуванні СВУІ можна автоматизацію здійснювати самостійно власними трудовими ресурсами, а можливо також придбання та подальше використання готового сучасного програмного продукту, присутньому на ринку, адаптуючи його до власних умов ведення бізнесу. Як правило, для автоматизації СВУІ керівництво підприємств обирає другий шлях.

На основі викладеного матеріалу можна зробити декілька висновків:

Системний підхід та використання системного принципу ієрархічності дає змогу розглядати систему внутрішньої управлінської інформації як самостійну систему з вхідними і вихідними параметрами. Автором вдосконалено понятійний апарат, який поглиблює основи теорії інформаційного забезпечення управлінської діяльності менеджменту підприємства, уточнено поняття системи внутрішньої управлінської інформації, складові елементи системи, а також мету, завдання, роль, принципи побудови та функціонування кожної її складової.

Запропоновано визначення поняття «СВУІ» підприємства (об'єднання) як окремої організаційно-технічної системи, що підтримує процес інформаційного забезпечення управлінської діяльності менеджменту підприємства (об'єднання), в якому реалізуються його функції (вимірювання, накопичення, аналізу, контролю, планування,



підготовки інтерпретації та надання інформації для подальшого прийняття управлінських рішень), забезпечує якісні характеристики управлінської інформації, такі як оперативність, вірогідність, коректність, цінність, своєчасність, актуальність, повнота, доступність, простота, гнучкість використання та релевантність та дозволяє підвищити ефективність управління підприємством на стратегічному, поточному та оперативному рівнях.

Доведено, що системи УО, практично реалізовані на вітчизняних та закордонних підприємствах, мають загальні риси. Запропоновано такий склад уніфікованої СВУІ – підсистема обліку і обробки управлінської інформації, підсистема управлінської звітності, підсистема ключових показників.

Мета розробки підсистеми ключових показників – організація швидкого способу своєчасного забезпечення керівництва актуальною інформацією, що стосується діяльності підприємства. Головним завданням СКІ є формування фактичних даних про значення контрольованих показників та надання їх зацікавленим особам. Підсистема ключових показників – це ієрархічний перелік, де інформація агрегується від самого нижнього рівня деталізації до одного або декількох узагальнених індикаторів. При побудові такої підсистеми необхідно здійснити: вибір загальних ключових індикаторів, розподіл кожного з них на складові, визначення правил розрахунків. Щодо СКІ існують такі вимоги: кількість ключових індикаторів повинна бути кінцевою, повинна існувати можливість поглиблення (деталізації) показників, ключові індикатори повинні готуватися із найбільш можливою частотою (щоденно), щоб існувала можливість своєчасно відреагувати на події.

Метою розробки підсистеми управлінських звітів є організація подання інформації щодо діяльності підприємства у зручній для користувачів формі сприйняття. Головним завданням СУЗ є надання інформації управлінській ланці підприємства про хід виконання стратегічних та тактичних цілей підприємства. СУЗ повинна бути побудованою у відповідності до загального принципу – «проектуванні зверху» (від потреб вищого менеджменту в адекватній управлінській інформації). Керівництву повинні надаватися більш агреговані, тобто менш докладні, звіти. Упродовж руху вниз за структурою управління компанії звіти стають все більш деталізованими, але охоплення компанії в цих звітах звужується. Тому підсистема звітності повинна робити узагальнення та попередню інтерпретацію даних. Деякі вимоги щодо формату управлінських звітів, слідування яким дозволить оптимізувати



подання управлінської інформації: доступність для сприйняття, відповідна ступінь деталізації, відповідність меті контексту даних, що надаються; стандартизація, орієнтація на центри відповідальності.

Головними завданнями підсистеми обліку і обробки управлінської інформації є вимірювання, накопичення, підготовка, інтерпретація, аналіз всієї управлінської інформації. Її складовою є підсистема обліку витрат та калькуляції собівартості.

Для первинної методичної допомоги спеціалістам з проектування систем внутрішньої управлінської інформації запропоновано зміст «Положення про управлінське інформаційне забезпечення» – документ, що регламентує процес обліку і обробки управлінської інформації на підприємстві. Положення складається з восьми розділів (джерела первісної облікової інформації та порядок її обліку, правила та норми ведення управлінської бази даних, елементи системи внутрішньої управлінської інформації, ключові користувачі системи, відповідальні особи за формування (функціонування) системи внутрішньої управлінської інформації, порядок складання управлінської звітності, система ключових індикаторів (показників), концепції та принципи УО (застосування базових методик та технологій)), та дозволяє забезпечити згідно виробленим регламентним нормам управлінської облікової політики порядок ведення обліку управлінської інформації на підприємстві, підтримку функціонування СВУІ в цілому.

Визначено проблеми, що перешкоджають результативності процесу формування СВУІ в сучасних умовах, та запропоновано класифікацію труднощів: становлення, створення (проектування), впровадження та автоматизації. Запропоновано відповідні заходи щодо їх вирішення на макро- і мікро-рівні. На мікрорівні на етапі становлення СВУІ керівництву та фахівцям підприємств запропоновано такі заходи: освоєння відповідних сучасних інструментів (базових методик та технологій) для вирішення економічних завдань; організація оперативного обміну інформацією між органами управління та окремими підрозділами; вдосконалення обміну інформацією з зовнішнім середовищем, перепідготовка управлінського персоналу (керівників та фахівців).

На етапі створення СВУІ рекомендовано:

- 1) користуватися принципом побудови систем фінансово-економічного управління таким, що базується на урахуванні всіх бізнес-процесів підприємства, загальних завдань та запитів; виділення додаткових трудових та грошових ресурсів;
- 2) залучення власних фахівців з УО;



3) участь керівництва у процесі створення.

При впровадженні СВУІ запропоновано здійснювати максимально чітке деталізоване планування проекту впровадження, поступове покращення функціональності інформаційних систем, їх налагодження на операційному рівні, поетапне впровадження управлінських інструментів для керівництва. З метою здолання труднощів, що виникають під час автоматизації СВУІ, рекомендовано у випадку самостійної розробки автоматизованої СВУІ користуватися такими основними принципами: багатоваріантність стандартів ведення управлінської бази даних, дотримування правил обліку, гнучкість системи, розділу доступу до управлінської інформації. У випадку впровадження існуючого на програмному ринку продукту визначено пріоритетними наступні заходи: отримання максимально детального, повного і коректного висвітлення можливостей автоматизованих систем, чітке визначення (формулювання) власних вимог до системи, дотримання відповідності функціональних можливостей автоматизованої системи сучасним принципам ведення УО. На макрорівні в рамках комплексної державної програми підтримки запропоновано заснувати експертно-консультаційну раду при Міністерстві економіки з метою забезпечення розвитку СВУІ на вітчизняних підприємствах, вдосконалення систем корпоративного управління та підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Застосування інформаційних технологій є достатньо важливим у процесах створення і функціонування СВУІ, тому проаналізовано сучасний стан ринку програмних продуктів, зазначено необхідність вирішення проблеми відбору програмного продукту у процесі автоматизації СВУІ. Для вирішення проблеми результативності впровадження програмного продукту у процесі автоматизації СВУІ визначено пріоритетними такі заходи: максимально детальне, повне і коректне висвітлення можливостей автоматизованих систем збоку виробників (організаторів семінарів та комп'ютерних виставок) та розробка (з подальшим застосуванням) критерію відбору програмного продукту.



РОЗДІЛ 2.

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ ВНУТРІШНЬОУПРАВЛІНСЬКОЇ ІНФОРМАЦІЇ

Через те, що на законодавчому рівні закріплено право підприємств самостійно розробляти форми управлінської звітності, не існує єдиного підходу щодо організації СВУІ. З метою визначення оптимального устрою СВУІ потрібно на основі аналізу практичної реалізації СВУІ на вітчизняних та закордонних виробничих підприємствах узагальнити вимоги щодо організації системи УО, структури основних її складових (підсистеми обліку й обробки управлінської інформації, підсистеми ключових показників, підсистеми управлінської звітності), визначити місце і роль інших важливих елементів СВУІ та виявити специфіку формування СВУІ для окремих підприємств, яку необхідно враховувати при постановці таких систем.

2.1. Концепція формування систем внутрішньоуправлінської інформації підприємств та їх об'єднань у ринкових умовах

З метою подальшої конкретизації структури СВУІ, узагальненої у першому розділі, визначення методичних засад формування СВУІ потрібно висвітлити питання застосування методів обліку витрат та калькулювання собівартості продукції у СВУІ, принципів побудови управлінського плану рахунків, розробки класифікаторів та кодифікаторів, організації облікових процедур, складу підсистеми управлінської звітності та підсистеми показників діяльності, місця та ролі нормативів та стандартів, збалансованої системи індикаторів, питання взаємозв'язку системи бюджетування, системи прийняття рішень з СВУІ, а також методи побудови СВУІ.



2.1.1. Формування підсистеми обліку й обробки управлінської інформації

Підсистема обліку й обробки управлінської інформації є складовою СВУІ і включає до себе підсистему обліку витрат та калькулювання собівартості продукції. Крім того, підсистема обліку й обробки управлінської інформації містить важливі елементи, необхідні для функціонування всієї СВУІ, – управлінський план рахунків, облікові реєстри для групування даних, класифікатори та кодифікатори УО, нормативи та ліміти, центри відповідальності, облікові процедури збору, обробки і надання інформації користувачам. Підсистема обліку витрат та калькулювання собівартості передбачає використання різноманітних методів обліку витрат та калькулювання собівартості продукції.

Загальна схема складу підсистеми обліку й обробки управлінської інформації подано на рис. 2.1.

Використання методів обліку витрат та калькулювання собівартості продукції у СВУІ.

Класифікація витрат. У практичній діяльності керівництву доводиться приймати багато управлінських рішень та користуватися інформацією про витрати, використовуючи різні способи їх групування та узагальнення. Одним із важливих функціональних аспектів УО на виробничих підприємствах є облік витрат на виробництво продукції та визначення її собівартості. В свою чергу, однією із основних



Рис. 2.1. Склад підсистеми обліку й обробки управлінської інформації



умов отримання достовірної інформації щодо собівартості продукції є використання науково обумовленої класифікації витрат у складі СВУІ, тому доцільно передбачити реалізацію у процедурах обліку повноцінної СВУІ різних способів групування витрат, згідно класифікаціям викладеним у [95]:

1) традиційна класифікація за складом (однoeлементні та комплексні), видами (статтями калькуляції та економічними елементами), місцями виникнення (центрами відповідальності) та носіями (продуктами, послугами);

2) для калькулювання та оцінки собівартості виробленої продукції за функціями діяльності підприємства (постачальницько-заготівельні, виробничі, комерційно-збутові, організаційно-управлінські), економічною роллю у процесі виробництва (основні та накладні), способом включення в собівартість продукції (прямі, непрямі), відношенням до обсягу виробництва (постійні, перемінні та змішані, виробничі та періодичні) та в залежності від часу їх виникнення та віднесення на собівартість продукції;

3) для планування та прийняття управлінських рішень (альтернативні, диференційні, безповоротні, інкрементні, маржинальні та релевантні);

4) для здійснення управлінського контролю та регулювання за ступенем урегульованості (повністю регульовані, частково регульовані, слабо (задані) регульовані), за продуктивністю (ефективні (продуктивні) та неефективні (непродуктивні)), за можливістю впливу (контрольовані та неконтрольовані), за нормуванням (витрати у межах норм (стандартів) та відхилення від них).

Методи обліку витрат та калькулювання собівартості.

Повноцінна СВУІ повинна передбачати використання процедур обліку за декількома методами обліку витрат, що відрізняються в залежності від об'єктів обліку, повноти включення витрат у собівартість продукції та їх управлінської інтерпретації. Опис методів, що можуть бути передбачені в СВУІ, згідно їх класифікації [95-97], наведено у табл. Б.4. Методи обліку витрат та калькулювання собівартості поділяють:

1) в залежності від об'єктів обліку (облік витрат за економічними елементами, місцями виникнення, статтями калькуляції (цільовим призначенням), видами продукції, періодами, замовленнями (об'єктами); попроцесний (попередільний) облік витрат, методи обліку функціонально-вартісного аналізу (ФВА));



2) в залежності від повноти включення витрат у собівартість (облік витрат із калькулюванням повної собівартості, з калькулюванням усіченої собівартості);

3) інші методи – методи обліку витрат за фактичною, нормативною, плановою собівартістю.

Не зважаючи на те, що методи обліку витрат кожне підприємство обирає самостійно (орієнтуючись на власні специфічні потреби) повноцінна СВУІ повинна передбачати використання усіх можливих методів обліку. До того ж, в багатьох випадках, компанії використовують в управлінському обліку одночасно декілька методів обліку витрат, що дозволяє отримувати більш докладну інформацію за різними аспектами діяльності.

Базові елементи СВУІ. Одним із важливих елементів СВУІ, що також входить до складу підсистеми обліку управлінської інформації, є управлінський план рахунків (УПР).

Принципи побудови управлінського плану рахунків. На основі УПР реєструються усі господарські операції, що здійснюються підприємством. Групування рахунків та розробка аналітики за рахунками здійснюються в залежності від об'єктів обліку та форматів управлінської звітності [96]. Існують два основних методи відображення фактів господарських операцій: за принципом «прихід-витрата» та за проводками рахунків. Виходячи із цих методів у [98] запропоновано три способи формування УПР на основі наступного:

1) національного бухгалтерського плану рахунків, передбачаючи використання додаткових, незадіяних у бухобліку, рахунків та введення додаткових деталізацій існуючих статей;

2) будь-якого міжнародного плану рахунків;

3) індивідуально розробленого для підприємства плану рахунків.

Кожний із способів має певні переваги та недоліки: для першого – це простота розробки та слабе врахування індивідуальних особливостей, для другого – гнучкість настроювання, звичність формату надання інформації закордонним інвесторам та незвичність для співробітників, для третього – індивідуальний підхід щодо специфіки бізнесу та складність початкової коректної розробки повного плану рахунків.

Враховуючи перевагу останнього з перелічених способів для управлінських потреб конкретного підприємства, складність відображення господарських операцій методом за проводками – за рахунком, необхідність виключення подвійного введення облікових даних та необхідність обліку даних за методом «прихід-витрата» (у тому числі для



подальшого планування), а також труднощі під час початкової розробки УПР, пропонуємо такі принципи розробки УПР:

- 1) користування на початковій стадії розробки спрощеним варіантом УПР;
- 2) забезпечення дії взаємозв'язку між УПР та національного бухгалтерського плану рахунків для уникнення подвійного введення даних;
- 3) забезпечення взаємозв'язку між УПР та статтями бюджетування (бюджет руху грошових коштів);
- 4) забезпечення зв'язку УПР із міжнародним планом рахунків;
- 5) забезпечення максимальної деталізації та можливості застосування додаткових різноманітних аналітик;
- 6) врахування специфіки виробництва (бізнесу).

Таким чином, при розробці УПР необхідно враховувати вже існуючі нормативні документи (Положення із бухгалтерського обліку, Міжнародні стандарти фінансової звітності) та корегувати у відповідності зі специфічними умовами діяльності підприємства. Одним із найважливіших завдань на цьому етапі є формування рекомендацій щодо складу спрощеного УПР. За основу нумерації рахунків може бути прийняте кодування рахунків за МСФЗ або національним стандартом бухгалтерського обліку.

Відомою є методика кодування та опису рахунків УПР згідно бухгалтерського плану рахунків [96], де номер рахунку в УПР складається з коду центру фінансової відповідальності (ЦФВ), унікального номера управлінського рахунка, використаного при класифікації об'єктів в управлінському обліку, і субрахунку, що відповідає рахунку бухгалтерського плану рахунків (приклад – для ЦФВ «Адміністрація керуючої компанії» рахунок 100101-111201-51 «Розрахункові рахунки» складається із шестизначного коду ЦФВ (100101), шестизначного номеру рахунка УО (111201) і субрахунку (51)). Шестизначні коди рахунка УО сформовані відповідно до рівня деталізації бухгалтерського плану рахунків, де перша цифра вказує активи чи пасиви (1 або 0).

Відома ще одна методика кодування та опису рахунків УПР на основі використання спрощеної моделі індивідуально розробленого УПР з врахуванням зв'язку «УПР-баланс-бюджет» (приклад у табл. Б.5) [98], де формується спрощений УПР; визначеним рахункам надаються традиційні аналітики: «Місця збереження», «Контрагенти», «Договори», «Співробітники», «Підстава», «ЦФВ» ін.; передбачається спеціальний сет для розрахунків між ЦФВ: «Внутрішньохолдингові (внутрішньо-фірмові) розрахунки».



Застосування таких методик опису об'єктів обліку дозволяє створити систему вкладених об'єктів обліку з високим ступенем деталізації.

Організація облікової процедури УО. Найбільш доцільне ведення управлінського і бухгалтерського обліку є ведення обліку за допомогою одного програмного забезпечення. При цьому можливі два основних варіанти організації облікової процедури, на думку [99]:

1) всі облікові документи надходять до бухгалтера, який здійснює УО; бухгалтер формує і управлінські, і бухгалтерські проводки (або після формування управлінських проводок він передає первісні облікові документи бухгалтерам, які ведуть бухгалтерський та податковий облік);

2) в управлінську базу даних інформація вноситься після відображення у базі даних бухгалтерського обліку; на практиці така трансформація здійснюється, як правило, за консолідованими даними.

Для спрощення процедури обліку рекомендовано у [99] при організації документообігу особливу увагу приділити первісним документам, призначеним для внутрішнього користування, наприклад, замовлення на видачу грошей із каси або проведення безготівкових платежів. Для цього в форму первісних облікових документів запропоновано у [99] ввести декілька обов'язкових полів – «Напрямок діяльності», «Код витрат», «Центр відповідальності». Для підвищення корисності пропонуємо ввести наступні поля: «Підрозділ», «Центр відповідальності», «Тип витрат», «Бухгалтерський рахунок», «Стаття бюджету (управлінська)», що дозволить визначити належність господарської операції до центру відповідальності, бізнес-процесу, періоду часу тощо. Це дозволяє на місцях одночасно формувати бухгалтерські та управлінські проводки, хоча і потребує додаткового консультування спеціалістів підрозділів із бухгалтерами.

При різних варіантах організації УО порядок документообігу буде відрізнятися в залежності від того, кому спочатку надходять первісні документи і які проводки раніше утворюються: бухгалтерські або управлінські [99]. Тому необхідно розробити окремий регламентуючий документ, що регулює порядок переносу облікових записів про господарчі операції з бухгалтерської бази до управлінської або фіксує порядок надходжень первісної документації до управлінського бухгалтера.

Оскільки на практиці застосовуються процедури обліку поза замовленнями та інші складні ситуації, що ускладнюють оперативний одночасний управлінський та бухгалтерський облік, то пропонуємо



регламентно закріпити змішаний спосіб організації облікової процедури, де окрім одночасної процедури, присутнє наступне перенесення даних з бухгалтерської бази до управлінської. Слід зазначити, що перенесення консолідованої інформації із бухгалтерської бази даних в управлінську можливе для операцій, у яких юридичний зміст відповідає їх реальної економічної суті [99].

Розробка класифікаторів та кодифікаторів УО. В УПР об'єднано декілька класифікаторів і кодифікаторів УО, що розроблені на підприємстві. Класифікатори УО визначають та описують різні об'єкти обліку з метою їх однозначного трактування усіма учасниками діяльності. Кількість і типи класифікаторів, що використовуються, кожне підприємство обирає виходячи із власних потреб.

Для кожного класифікатора передбачається внутрішня нумерація, якщо є необхідність деталізації, можливе використання багаторівневої структури коду.

За думкою [96] найбільш розповсюдженими є наступні класифікатори: види виробленої продукції (робіт, послуг), доходів, центри фінансової відповідальності, місця виникнення витрат, види (економічні елементи) витрат, статті калькуляції, види активів (зобов'язань), власного капіталу, проекти, напрямки інвестицій, основні і допоміжні бізнес-процеси, типи клієнтів, категорії персоналу.

Тільки після розробки усіх необхідних класифікаторів, підприємству можна переходити до вибору методів УО витрат і калькуляції собівартості. Приклад класифікатору витрат наведено у табл. 2.1 (див. стор. 68).

Одним із основних документів, що регламентує ведення УО в компанії, є положення з управлінської облікової політики. Облікова політика містить загальні принципи ведення УО, опис методів обліку витрат, методів калькулювання собівартості продукції, методів оцінки запасів, принципи відображення доходів і витрат, нарахувань і резервів, вибір рівня деталізації тощо.

Нормативи та стандарти в системі внутрішньоуправлінської інформації. На багатьох підприємствах при аналізі управлінської інформації про діяльність організації керівництво використовує аналіз відхилень фактичних показників від планових або від нормативних, тобто нормативний метод застосовується при прийнятті управлінських рішень. Тому фахівці передбачають використання нормативів та стандартів у системі внутрішньоуправлінської інформації. Групи односпрямованих нормативів та правил укладаються у стандарти. Стандарти можуть укладатися у системи стандартів.



Таблиця 2.1

Приклад класифікатору «Види (економічні елементи витрат)»

Код	Тип витрат	Стаття типу витрат
1	Матеріальні витрати	Матеріальні витрати
101	Покупні сировина та матеріали	Матеріальні витрати
102	Покупні деталі та вузли	Матеріальні витрати
103	Покупні оснастка, інструмент, тара	Матеріальні витрати
104	Покупні пакувальні матеріали	Матеріальні витрати
105	Покупні матеріали та запчастини	Матеріальні витрати
2	Витрати на оплату праці	Витрати на оплату праці
201	Заробітна плата	Витрати на оплату праці
202	Заохочення	Витрати на оплату праці
203	Матеріальна допомога	Витрати на оплату праці
205	Інші виплати персоналу	Витрати на оплату праці

Фахівці ЕКРЮ визначають таку класифікацію стандартів, що можуть бути використані у СВУІ [33]:

- зовнішні стандарти та норми визначають незмінні компоненти, що обов'язково повинні бути прийнятими до уваги при формуванні СВУІ (громадянське, бухгалтерське, податкове, митне, про навколишнє середовище та місцеве законодавства, правила ведення торгівлі, реклами, кліматичні умови, соціальні стандарти населення, демографічна ситуація);

- внутрішні (корпоративні) окреслюють усі аспекти діяльності організації, включаючи «інтерфейсні» стандарти (взаємодії між структурними підрозділами), а також стандарти управління якістю;

- стандарти на функціональність бізнес-процесів підприємства.

У [117] визначено корпоративні стандарти, наявність яких може вплинути на ефективність впровадження управлінських інформаційних систем.

Багатьма фахівцями вказується на необхідність застосування у практиці підприємств стандартів ISO 9000:2000 як способу оптимізації системи управління підприємством [118].

Процес побудови системи управління якістю схожий з процесом проектування СВУІ або Balanced Scorecard, оскільки визначаються потреби споживачів та інших зацікавлених сторін, виробляється стратегія, визначаються необхідні для реалізації стратегії процеси, методи і показники оцінки їхньої ефективності (з погляду якості) та ін. Але ці процеси не є тотожними, оскільки головною метою процесу



побудови системи управління якістю є удосконалення системи управління і оптимізацію бізнес-процесів через орієнтацію її на потреби споживачів тільки у сфері якості.

Виходячи із рекомендованої структурної будови СВУІ, можна зробити декілька висновків щодо місця і ролі нормативів (лімітів):

- 1) нормативи (ліміти) є елементами СВУІ;
- 2) нормативи приймають участь у роботі підсистеми ключових індикаторів, оскільки це дозволяє визначити стан контрольованих показників – задовільний чи незадовільний;
- 3) оскільки нормативи дозволяють проводити порівняльний аналіз відхилень фактичних показників, вони дозволяють формувати відповідні звіти, тобто нормативи є елементами підсистеми звітів.

Зовнішні стандарти та норми розробляються незалежно від діяльності окремого підприємства, але вони впливають на результати діяльності підприємства.

Вплив зміни зовнішніх стандартів може бути вимірний контрольованими індикаторами як відхилення від їх історичного (попереднього) значення.

Наявність корпоративних стандартів дозволяє уникнути помилок та підвищити ефективність діяльності підприємства. Корпоративні стандарти можуть бути застосованими як до елементів СВУІ, методики обліку, так і до форм управлінської звітності. Розробка корпоративних стандартів у галузі обліку управлінської інформації дозволяє підвищити ефективність прийняття управлінських рішень.

Вплив зміни корпоративних стандартів теж може бути вимірний відхиленнями значень показників діяльності. Крім того, стандарти та нормативи є першоджерелами первісної облікової інформації в СВУІ.

2.1.2. Розробка підсистеми управлінських звітів

Підсистема управлінської звітності надає чітку картину діяльності компанії та забезпечує можливість здійснювати активне керівництво її діяльністю.

У першому розділі вже розглянуто основні принципи побудови підсистеми управлінської звітності, вимоги щодо форматів звітів та надання інформації та відокремлювалися фактори, що впливають на вибір структури звіту. Ще одним важливим завданням є обґрунтування вибору напрямків висвітлення управлінської інформації у СУЗ.



На практиці у більшості випадків використовуються три типи звітності (звіти про операційну діяльність, фінансову та інвестиційну), три типи звітів (аналітичні, за ключовими показниками та комплексні), три рівня формування даних управлінської звітності (журнали (книги) записів, зведення та підсумкові).

Початку розробки звітів передують розробка регламенту збору, обробки, зберігання інформації, а також форм, до яких будуть вноситися необхідні дані, тому стосовно форм існують наступні вимоги: достатність, зрозумілість, адресність, релевантність (відповідність чітко окресленої мети) та аналітичність (можливість здійснення подальшого оперативного аналізу).

Існує думка, що уся управлінська звітність складається з трьох блоків [100]:

- 1) звітність про фінансовий стан та результати діяльності (управлінський баланс, управлінський звіт про прибутки (збитки) та про рух грошових коштів);

- 2) звітність за ключовими показниками діяльності;

- 3) звітність про виконання бюджетів підприємства. У науковій літературі є також інший приклад складу блоків СУЗ: *зведені фінансові звіти* (баланс, звіт про прибутки (збитки) та про рух грошових коштів); *звіти за видами діяльності* (операційна діяльність – звіти про продаж, комерційні витрати, запаси, закупівлю, прямі витрати на оплату праці, збереження ТМЦ, накладні витрати, собівартість, управлінські витрати, податки; торгівельна (розрахункова) діяльність – про взаємозаліки, бартерні операції; фінансова діяльність – звіти про позики та кредити, фінансові вкладення; інвестиційна діяльність – звіти про розвиток бізнесу, інвестування в основні засоби, управління капіталом); *звіти за центрами відповідальності* (за центрами витрат, доходів, прибутків та інвестицій).

Управлінська звітність в іноземних компаніях, здебільшого, складається на основі Міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ), GAAP (Generally accepted accounting principles – загальноприйняті принципи бухгалтерського обліку) або російських бухгалтерських стандартів. Головні відмінності управлінської звітності від бухгалтерської полягають у ступені деталізації, способах групування даних та ступені точності інформації [100].

Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» «...визначає правові засади регулювання, організації, ведення бухгалтерського обліку та складання фінансової звітності в Україні».



Регламент ведення бухгалтерської та фінзвітності закріплено у Положеннях (стандартах) бухгалтерського обліку (П(С)БО). Згідно статті 1 Закону «національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку – нормативно-правовий акт, затверджений Міністерством фінансів України, що визначає принципи та методи ведення бухгалтерського обліку і складання фінансової звітності, що не суперечать міжнародним стандартам». Таким чином, цей закон та положення визначають тільки порядок ведення бухгалтерського обліку (звітності), а не внутрішньої управлінської інформації (звітності), яка містить не тільки бухгалтерські дані (звіти), вона містить інформацію кількісного (фінансову та нефінансову) та якісного (певні інформаційні не кількісні факти, думки тощо) характеру. Так, дійсно, до складу СВУІ може входити звітність, що має однакову назву з бухгалтерською (фінансовою) звітністю. Але різниця полягає у формі подання, інтерпретації, представлення інформативних даних, а також у присутності певної вільності у відборі показників чи кількості звітів у СВУІ. Це пов'язано з тим, що існуючі законодавчо закріплені форми бухгалтерської (фінансової) звітності орієнтовані на зовнішнього користувача (держоргани, інвестор), а СВУІ орієнтовано у більшій частині переважно на внутрішнього користувача та його потреби. З точки зору внутрішнього користувача існуючі жорстко закріплені форми подання (бухгалтерської, фінансової, статистичної) звітності не достатньо наглядні, ускладнені для сприйняття, багаточисельні, подаються за певний період (на початок місяця, за квартал, рік), не оперативні. Тому зовнішній вигляд бухгалтерського та управлінського звіту (навіть з однаковою назвою) істотно різняться.

Безперечно, що СВУІ має певні відомі вже елементи, у т. ч. бухгалтерського обліку, ґрунтується на бухгалтерські дані, але у першу чергу система орієнтована на потреби менеджменту підприємства. До того ж, згідно пп. 5 статті 8 Закону «підприємство самостійно розробляє систему і форми внутрішньогосподарського (управлінського) обліку, звітності і контролю господарських операцій...», тобто система нового типу жорстко законодавчо не врегульована і не закріплена.

Однією із найважливіших типів звітності є звітність за ключовими показниками, котра повинна забезпечувати можливість розкриття та діагностики причин, що обумовили ті або інші значення індикаторів, це можливість отримання більш детальної інформації за пріоритетним показником з метою виявлення причин відхилень від нормативу та виходу на дані, за якими показник був розрахований (вихід на інші показники) [101].

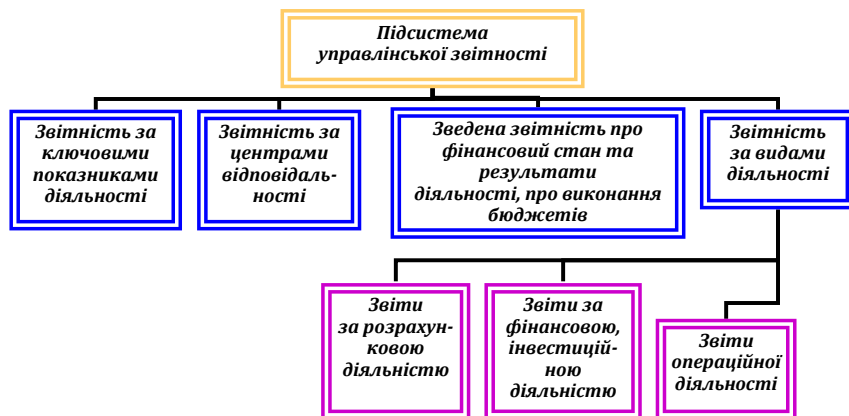


Рис. 2.2. Склад підсистеми управлінської звітності (СУЗ)

Враховуючи вищенаведене та вдосконалюючи літературні пропозиції щодо складу управлінської звітності пропонуємо наступний склад підсистеми управлінської звітності (рис. 2.2).

2.1.3. Розробка підсистеми показників діяльності

Для цілеспрямованого стратегічного управління компанією та оперативного реагування на події в фінансово-господарській діяльності необхідна наявність аналітичних показників, що спостерігаються, тобто індикаторів успішності діяльності підприємства.

Насамперед, повинно бути визначено показники, що оцінюють фінансову діяльність, та показники, що розраховуються за даними короткострокових та довгострокових бюджетів для контролю за виконанням.

Таким чином, підсистема ключових показників, крім інформування про рух до поставлених цілей (стратегічний напрямок) та крім контролю (тактичного) виконання планів, повинна попереджати про перешкоди та сигналізувати про погіршення ситуації.

У розділі 1 вже розглядалися загальні мета, завдання, вимоги до СКІ, принципи функціонування та методи розробки СКІ. До складу СКІ повинні входити декілька найважливіших груп показників:

- показники збалансованої системи ключових індикаторів (ЗСКІ) (Balanced Scorecard) дозволяють контролювати ефективний розвиток підприємства на стратегічному рівні;



- показники, що відстежують тактичне виконання запланованих цілей, у тому числі показники виконання бюджетів;
- показники, що попереджують про перешкоди та погіршення ситуації, у тому числі показники фінансового контролінгу.

Методика постановки СКІ. У [104] наводиться план постановки СКІ, що включає як передпроектне обстеження, так і налаштування автоматизованої системи.

Корегуючи цей план і не розглядаючи детально етап автоматизації та підготовки (оскільки їм приділяється достатня увага у методі впровадження СВУІ), пропонуємо у методиці проектування СКІ визначити такі основні етапи:

1) початкове обстеження (підготовка звіту про можливість побудови системи: наявність та коректність джерел даних, готовність персоналу, джерела даних, можливість інтеграції, потреба менеджменту в інформації тощо);

2) проектування (розробка переліку ключових індикаторів та затвердження деталізації (ієрархічні переліки за рівнями деталізації); розробка методичних правил розрахунку індикаторів; затвердження регламенту збору даних та використання індикаторів при управлінні);

3) налаштування та впровадження автоматизованої СКІ.

Ключові показники діяльності, показники тактичного виконання запланованих цілей. Ключові показники діяльності необхідні для контролю за виконанням (досягненням) запланованих тактичних цілей (завдань) у різних сферах діяльності підприємства, як вже приводилися приклади у розділі 1: виробництво, фінанси (дебіторська заборгованість, рентабельність), збут (продаж) та ін. Оскільки фінансова стратегія підприємства повинна бути спрямованою на реалізацію головної мети бізнесу – збільшення капіталу, – то вважаємо за необхідне запропонувати використовувати у якості головного контролюваного ключового показника (на верхньому рівні) додану економічну вартість EVA (Economic Value Added). У [105] наводиться формула для його розрахунку:

$$EVA = (ROCE - WACC) * \text{Капітал}, \quad (2.1)$$

де *ROCE* (Return on Capital Employed) – прибутковість використаного капіталу, відношення чистого прибутку на середнє за рік значення залученого у бізнес капіталу;

WACC (weighted average cost of capital) – зважена середня вартість капіталу.



В свою чергу, WACC розраховується наступним чином [105]:

$$WACC = w_1 \times c_1 + w_2 \times c_2 + \dots + w_n \times c_n, \quad (2.2)$$

де w – частка компоненти капіталу, розраховується як відношення середньої величини компоненти капіталу за рік до середньої величини сумарного капіталу за рік;

c – вартість (ціна, доходність) частки компоненти капіталу для інвестору.

Показник *EVA* повинен цікавити власника (як певну особу, так і державний орган (якщо державна власність)) як індикатор, що відображає збільшення його багатства; із року в рік показник повинен зростати, щоб задовольнити інтереси власника.

Що стосується взагалі усіх показників СКІ, то у СБУІ можуть бути застосовані такі типи ключових показників: числові, індексні, процентні, рейтингові, коефіцієнтні, показники ранжування, результуючі та впливові.

Найбільш типові основні ключові показники діяльності, що використовуються на багатьох виробничих компаніях, згідно [104] представлені у табл. 2.2 (див. стор. 75).

Методологія побудови системи ключових показників діяльності підприємства на основі проблемного підходу.

Показники фінансового контролінгу. В даний час методи проведення аналізу фінансово-господарської діяльності освоєно на достатньому рівні, будь-який фахівець з економічною підготовкою зможе розрахувати набір показників, що характеризують підприємство: ліквідність, фінансова стійкість, прибутковість, рентабельність, оборотність.

Спеціалісти відмічають, що у більшості випадків фінансовий аналіз перетворюється в статистичний; у проведеному аналізі, як правило, відсутні результуючі висновки про головні причини погіршення стану організації і рекомендовані важелі його оптимізації; при проведенні аналізу здебільшого не цілком чітко представляються взаємозв'язки і закономірності, що існують в економіці підприємства [106]. Чітке знання цих взаємозв'язків дозволяє проводити якісну діагностику компанії і будувати ефективне управління на основі мінімуму показників.

Головною проблемою є визначення кола цього мінімуму показників, що мають утворити підсистему ключових показників для



контролю поточного стану підприємства та оцінки впливу важелів оптимізації. Тому важливою є розробка пропозицій щодо специфіки побудови підсистеми ключових показників діяльності на основі причинно-наслідкового зв'язку проблем управління.

У [107] виділено два основних напрямки фінансових ускладнень: низька ліквідність (дефіцит коштів) та недостатня віддача на вкладений у підприємство капітал (низька рентабельність). Також визначено

Таблиця 2.2

Типові ключові показники діяльності вітчизняних підприємств

Ключовий індикатор	Рівень деталізації/ аналітики	Періодичність
Фінансові		
Дебіторська заборгованість	Компанія, регіон, клієнт, замовлення	Щодня
Кредиторська заборгованість	Компанія, регіон, клієнт, замовлення	Щодня
Надходження коштів	Компанія, регіон, клієнт, замовлення	Щодня
Прибуток	Компанія, регіон, клієнт, замовлення (операція), статті	Щодня Щомісяця
Виробництво		
Витрати на закупні комплектуючі вироби	Компанія, цех, види витрат, замовлення	Щотижня
Витрати на сировину й основні матеріали	Компанія, цех, види витрат, замовлення	Щомісяця
Витрати на енергоресурси	Компанія, цех, види витрат, замовлення	Щомісяця
Виконання програми випуску	Компанія, цех, замовлення	Щотижня
Незавершене виробництво	Компанія, цех, види недобудови, замовлення	Щомісяця
Виробнича собівартість	Компанія, замовлення	Щомісяця
Маркетинг і збут		
Реалізація готової продукції	Регіон, клієнт, замовлення	Щотижня
Витрати на збут	Цех, типи витрат на збут, замовлення	Щотижня
Адміністративні		
Адміністративні витрати	Цех, типи адміністративних витрат	Щомісяця
Невиробничі рахунки	Цех, типи невиробничих витрат	Щомісяця



дві основні причини цих ускладнень [107]: відсутність потенційних можливостей зберігати прийнятний рівень фінансового стану (низькі обсяги одержуваного прибутку) та нераціональне управління результатами діяльності (нераціональне управління фінансами). Проблемам фінансовому аналізу в сучасних умовах також приділено увагу вітчизняними фахівцями [108, 109].

З'ясування того, яка із вказаних причин дійсно призвела до погіршення фінансового стану підприємства має принципове значення. В залежності від цього здійснюється вибір управлінських рішень, що спрямовані на оптимізацію фінансового положення організації. Описані вище проблеми мають відношення до однієї із сфер діяльності підприємства – фінансової. Але можливо застосування даного підходу до інших сфер – виробництва, маркетингу тощо. Таким чином, поступово деталізуючи фактори (проблеми), від яких залежить поточний стан підприємства, можемо визначити конкретні кінцеві показники. Весь цей отриманий ієрархічний перелік показників й укладе підсистему показників.

Приклад застосування даного методичного підходу наведено у табл. Б.6. Таблицю було укладено на основі зазначених головних напрямків ускладнень. Головні проблеми поступово деталізуються за рівнями конкретизації із врахуванням причинно-наслідкового зв'язку шляхом декомпозиції. На останньому рівні деталізації має бути визначено необхідні ключові показники. На рівнях деталізації також вказано різновиди аналізів, що мають бути застосованими в залежності від проблем.

Для підприємств, що не потребують негайного поліпшення фінансового стану, у якості показників фінансового контролінгу системи внутрішньої управлінської інформації рекомендовано використовувати такі показники, згадані у [110]: показники рентабельності; показники фінансової стійкості; показники оборотності; показники ліквідності.

Таким чином, у процесі дослідження запропоновано застосування методичного підходу щодо побудови підсистеми ключових показників на основі виділення основних проблем управління та причинно-наслідкового зв'язку у практиці підприємств, для яких надзвичайно актуальним є негайне поліпшення фінансового стану, оскільки це дозволить в найкоротші терміни визначити першопричину негативних наслідків.

Визначення місця збалансованої системи індикаторів у СВУІ.

В сучасних умовах розвитку підприємств потрібен механізм послідовного доведення до кожного співробітника стратегічних цілей компанії та включення його у відповідні бізнес-процеси; спеціалісти вважають,



що перспективним варіантом реалізації цього механізму є система збалансованих показників Balanced Scorecard [111]. В той же час виникає деяка плутанина щодо розуміння місця і ролі системи збалансованих показників у системі внутрішньоуправлінської інформації. В більшості компаній виникають випадки ототожнення системи збалансованих оцінюючих індикаторів з системою ключових показників (індикаторів), але методичні підходи щодо їх організації (формування) різняться.

Воснову розробки концепції системи Balanced Scorecard Р. Капланом та Д. Нортонем вперше було запропоновано гіпотезу, що для успішного керівництва сучасним підприємством недостатньо використовувати тільки фінансові дані вже недостатньо, тому потрібен новий підхід такий [111]. Збалансована система повинна використовувати вимірювані показники за чотирма напрямками [112]:

- 1) фінансовий напрям, що висвітлює ефективність діяльності компанії з точки зору віддачі на вкладений капітал;
- 2) оцінка корисності товарів та послуг компанії з боку кінцевих споживачів;
- 3) внутрішня операційна ефективність, що відображає ефективність внутрішньої організації бізнес-процесів;
- 4) інновації та навчання, тобто здатність організації до сприйняття нових ідей та її можливість переорієнтації для покращення результатів.

Підприємство ефективно розвивається, якщо задоволені інтереси акціонерів, власників, ефективно працює замотивований персонал, бізнес-процеси ефективні та організація конкурентоздатна, клієнти задоволені продуктами та послугами компанії. Показники збалансованої системи групуються за цими чотирма напрямками розвитку. Але Р. Каплан та Д. Нортон не стверджували, що запропонована ними система за чотирма координатами повністю описує весь бізнес-простір; залежно від конкретної ситуації у компанії можуть бути введені додаткові виміри.

Вітчизняні фахівці відмічають, що через сформовані у вітчизняного менеджменту пріоритети при вирішенні тактичних завдань, а також за причиною того, що існуючі форми звітності та інформаційні системи відстежують тільки фінансові показники, то більшість впроваджених сучасних систем збалансованих індикаторів зорієнтовано на фінансовий контролінг [113]. Найбільш близькою до реалізації концепції Нортон-Каплана є система ЗАТ «Гефест», м. Донецьк (табл. Б.7).

На відміну від методичного підходу групування показників Р. Каплана, Д. Нортон вітчизняні науковці запропонували свою.



Економічна система підприємства складається із п'яти взаємопов'язаних елементів. У відповідності з ефективністю розвитку (перевагою) певного елементу підприємство переходить з одного фінансово-господарської стану до іншого. Кожний елемент системи характеризується певними параметрами – ключовими показниками, тобто згідно з даним методичним підходом можуть бути відстежено показники за п'ятьма наступними напрямками: виробництво, маркетинг, управління, трансформація ресурсів, Research and Development (R&D) [114].

Згідно методичного підходу організації системи ключових показників, запропонованих вітчизняними консультантами «Apple Consulting» [67], контрольовані показники, що визначають діяльність компанії та наявні проблеми, обираються самостійно керівництвом в залежності від ситуації, у який опинилось підприємство, вони можуть бути як у грошовому еквіваленті, так і в натуральних одиницях. В даній системі не вимагається дотримуватися запропонованим Д. Нортонем і Р. Капланом напрямкам відстеження показників (табл. 2.3, див. стор. 79-81).

С.Ф. Голов вважає, що система збалансованих показників є окремою складовою загальної стратегічної системи УО [34]. Іноземні фахівці ЕКРУО у методичних рекомендаціях у складі базових компонент системи УО розглядають систему оцінюючих та порівняльних показників діяльності, не диференціюючи їх за концепцією їх побудови [66].

Оскільки показники системи Balanced Scorecard є показниками, на які спираються при прийнятті управлінських рішень, а також залучають до управлінський звітності, вважаємо за коректніше розглядати їх як показники, що входять до підсистеми ключових показників у складі СВУІ, але окремо не відокремлювати систему Balanced Scorecard від підсистеми ключових показників (індикаторів).

Розглянувши приклади розроблених систем збалансованих індикаторів на вітчизняних підприємствах, зроблено висновок, що розподіл напрямків підвищення ефективності діяльності (групування показників) залежить здебільшого не від організаційної структури підприємства, не від назви певного департаменту, а безпосередньо від виконуваних відділами функцій та обов'язків.

У більшості випадків назва відділу, посади не відповідає або частково відповідає виконуваним функціям, або певна посада (департамент) відповідає за декілька напрямків підвищення ефективності діяльності. Бувають випадки, коли декілька осіб (відділів) організації контролюють один напрямок діяльності, тому розробникам



Таблиця 2.3

**Реалізація системи ключових індикаторів
на вітчизняних підприємствах [68, 69, 115, 116]**

Назва компанії	«Возко»	«Запорож-трансформатор»	«Інтеграція»	«Одес-кабель»	«Apple Consulting»
1	2	3	4	5	6
Сфера діяльності	Виробництво шкіряних товарів	Виробництво важкого електро-технічного обладнання	Продаж пива, САН, мінеральної води	Виробництво кабелю та проводу	Розробка вихідної моделі панелі ключових індикаторів
Ключові показники					
1	Рух коштів	Обсяг продаж за найменуванням	Обсяг та динаміка продажу за підрозділами	Валова рентабельність, % від збуту	Надходження грошових коштів від філіалів, клієнтів, банк кредитів, ін. Джерел
2	Прибуток	Приток та відтік грошових коштів	Обсяг і динаміка продажу в розрізі клієнтів підрозділів	Чиста рентабельність, грн.	Витрата грошових коштів на сплату сировини, поверненню кредитів, відсотків за кредитом, з/п з нарахуваннями, інші витрати
3	Дебіторська заборгованість	Обсяг непрямих витрат	Обсяг та динаміка продажу за регіоном	Продаж, грн	Прибуток, грн, структура прибутку, %
4	Обсяг продаж	Обсяг витрат за підрозділами	Прибутковість продажу (по підрозділам)	Виробництво, грн.	Дебіторська заборгованість за гот. продукцією, грн., за осн. дебіторами
5	Середня сортова ціна на внутрішньому ринку	Прибуток	Обсяг та динаміка запасів	Дебіторська заборгованість, грн.	Обсяг надходження сировини за групами, нат. од., грн.



Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5	6
6	Середня сортова ціна на закордон- них ринках	Прохо- дження контроль- них точок виконання замовлення	Структура про- дажу та запасів, відсотки	Чистий прибуток із маржі	Обсяг вироб- ництва, грн., нат. од., Структура виробництва, відсотки
7	Закупівля сировини	Витрати на матеріали та оплату праці виробничих робітників за кожною стадією виробни- цтва	Співвідно- шення обсягів продажу-запа- сів-поставок	Валовий прибуток	Залишки готової продукції на складах за видами, грн., нат. од.
8	Залишок хімічних речовин на складі	Цінова про- позиція на замовлення	Відхилення фактичних продаж та поставок від запланованих показників (по підрозділам)	Ліквід- ність, грн.	Обсяг продаж у розрізі видів продук- ції, складам/ філіям
9	Закупівля хімічних речовин	Обсяг неза- вершеного виробни- цтва за стадіями вироб- ничого процесу	Динаміка цін за підрозділами	Рентабель- ність активів	
10	Реальний вихід н/ф в дубиль- ному цеху	Обсяг неза- вершеного виробни- цтва за ком- понентами	Структура і динаміка дебі- торської забор- гованості (по підрозділам)	Потік грошо- вих коштів	
11	Реальний вихід сортності		Приток та від- тік грошових коштів (по під- розділам, плат- никам, отримувачам), грн.		
12	Реальний вихід н/ф в оздоблю- вальному цеху		Динаміка струк- тури клієнтів підрозділів, відсотки		



Закінчення таблиці 2.3

1	2	3	4	5	6
13	Обсяг виробництва				
14	Обсяг виробництва у відсотках за структурою				
15	Залишки готової продукції на складі				

(впровадженням) систем рекомендується більш детально диференціювати обов'язки відповідальних осіб (департаментів) для уникнення плутанини (дублювання) та прискорення процесу впровадження необхідних управлінських інструментів.

Таким чином, в рамках дослідження проведено аналіз методичних підходів щодо організації систем ключових показників на вітчизняних підприємствах. Не заперечуючи думку, що для ефективного контролю за розвитком сучасного виробничого підприємства необхідним є групування і відстеження ключових показників діяльності згідно концепції Balanced Scorecard, показники системи збалансованих індикаторів визначено як показники, що можуть входити до складу підсистеми ключових показників (індикаторів) загальної СВУІ.

Отже, у якості методичних засад визначено такі вимоги щодо організації системи внутрішньої управлінської інформації для виробничих підприємств та структури основних її складових (підсистеми обліку й обробки управлінської інформації, підсистеми ключових показників, підсистеми управлінської звітності):

1) наявність процедур усіх науково обґрунтованих класифікацій витрат, методів обліку витрат та калькуляції собівартості;

2) обов'язкова наявність ключових елементів СВУІ – УПР, облікових реєстрів, класифікаторів, кодифікаторів, нормативів, лімітів, центрів відповідальності, облікових процедур;

3) розробка УПР на основі як індивідуального (внутрішнього, локального), так і бухгалтерського планів рахунків;

4) наявність змішаного способу організації облікової процедури, де окрім одночасної процедури управлінського та бухгалтерського



обліку присутнє наступне перенесення даних з бухгалтерської бази до управлінської;

5) склад блоків підсистеми управлінської звітності повинен містити звітність за ключовими показниками, звітність за центрами відповідальності, зведена звітність про фінансовий стан та результати діяльності, про виконання бюджетів, звітність за видами діяльності (розрахункова, фінансово-інвестиційна, операційна);

6) склад блоків підсистеми ключових показників повинен містити показники ЗСКІ (Balanced Scorecard), показники, що відстежують тактичне виконання запланованих цілей, у т. ч. показники виконання бюджетів, показники, що попереджають про перешкоди та погіршення ситуації, у т. ч. показники фінансового контролінгу.

Таким чином, шляхом обґрунтування зазначених методичних засад дістала подальшого розвитку концепція організації СВУІ.

2.1.4. Визначення взаємозв'язку системи бюджетування і СВУІ

У розділі 1 вже зазначено, що система бюджетування не є складовою СВУІ, обидві системи є самостійними, хоча між ними постійно відбувається взаємодія (наприклад, контроль запланованих показників діяльності). З практики відомі випадки, коли компанії мають тільки одну із систем, але оскільки ефективне управління підприємством можливе тільки за умов наявності обох – бюджетування та СВУІ, – необхідно передбачити уникнення подвійного введення даних.

Перш, ніж висвітлити питання взаємозв'язку системи бюджетування та СВУІ необхідно визначитись з основними поняттями системи бюджетування, її метою, та принципами побудови. У літературних джерелах зустрічаються приклади визначення основних понять системи [102, 103]. Корегуючи запропоновані поняття, було б точнішим використовувати наступні терміни.

Система бюджетування – система, що забезпечує процес розробки і контролю виконання планів, що характеризують виробничу, фінансову й інвестиційну діяльність підприємства і розроблених на основі затверджених вищим керівництвом програм.

Метою системи бюджетування є створення умов для ефективного оперативного керування ресурсами підприємства.

Впровадження системи бюджетування дозволяє [102]: планувати виробничу та фінансово-господарську діяльність, прогнозувати



фінансові результати, контролювати виконання планів, аналізувати відхилення і причини, що їх викликали, моделювати виробничо-господарські процеси та наслідки тих або інших управлінських рішень, формувати оптимальну політику керування власними і позиковими засобами, структурувати інформацію про фінанси у вигляді, необхідному для прийняття рішень різними рівнями керування, тобто забезпечувати взаємозв'язок системи бюджетування і системи управління, СВУІ.

Система бюджетування ґрунтується на таких принципах:

- безперервність планування, що дозволяє коректувати показники визначеного періоду з урахуванням фактичних даних за минулий менший період, тобто здійснювати корегування бюджетів [102];

- єдиний методологічний підхід, тобто розробка єдиного планового стандарту для всієї групи підприємств з урахуванням специфіки виробничих і збутових підприємств, розробка регламенту формування і методики консолідації бюджетних форм [102];

- розподіл повноважень і відповідальності за складання і контроль виконання планів і бюджетів, розподіл на центри відповідальності [102];

- відповідність бюджетного планування і фінансової звітності, тобто забезпечення однакових розрізів планування й у системі обліку, що дозволяє відслідковувати результат виконання бюджетів і аналізувати причини відхилення [102];

- оптимальна деталізація як засіб забезпечення ефективного механізму контролю дій підрозділів і підлеглих, загального фінансового контролю (за напрямками й обсягами засобів, що витрачаються, обсягами і джерелами їх надходжень; за фінансуванням розвитку).

Основними документами, що формуються системою бюджетування, є: бюджет доходів і витрат, бюджет руху грошових коштів, прогнозний баланс.

Операційний взаємозв'язок системи бюджетування з СВУІ здійснюється за допомогою системи кодування. Для цього обидва процеси спираються на ті ж самі моделі компанії: організаційно-функціональну та фінансову. Фінансова модель відображає фінансову структуру, описує порядок руху матеріальних, грошових і документальних потоків, виявляє центри концентрації фінансових ресурсів. Для забезпечення зв'язку СВУІ і бюджетування розробляються приблизно однакова номенклатура статей витрат та прибутків, при цьому кожній статті присвоюється певний код, що дозволяє легко знаходити й групувати дані [99]. Одночасно з визначенням номенклатури здійснюється класифікація витратних статей на перемінні та постійні, прямі і непрямі тощо.



Планово-облікові елементи – центри фінансової відповідальності – співпадають для обох систем. Складення бюджету – це тільки початковий етап; не менш важливими є: контроль за його виконанням, зіставлення фактичних показників із плановими і наступним аналізом виявлених відхилень, – саме реєстри її дозволяють одержати інформацію щодо фактичного виконання бюджету [99].

УО побудований за тими ж умовами, що і бюджетний процес: однотипна номенклатура статей доходів і витрат з можливістю їхнього віднесення на той або інший центр відповідальності і вид діяльності. Тому бажаною є одночасність постановки облікового та бюджетного процесів; тільки після цього можлива повноцінна робота СВУІ.

За допомогою системи бюджетування можна вирішити наступні економічні задачі [102]: економія оборотних коштів, зменшення необхідного обсягу кредитування, збільшення рентабельності на вкладений капітал, підвищення рентабельності інвестицій, зменшення загальногосподарських і загальновиробничих витрат, оптимізацію структури витрат, збільшення оборотності, зменшення простроченої дебіторської заборгованості. Напрями цих задач перекликаються із задачами, що можна вирішити за допомогою СВУІ.

2.2. Дослідження співвідношення системи прийняття рішень і системи внутрішньоуправлінської інформації

Необхідність створення СВУІ для підвищення ефективності прийняття управлінських рішень викликало необхідність пояснення з приводу її зв'язку та співвідношення з системою прийняття рішень. Вимагають пояснення питання: чи включає система прийняття рішень (СПР) систему внутрішньоуправлінської інформації, чи СВУІ є ототожненням з системою прийняття рішень, чи взагалі системи самостійні та ін. Тому дуже важливим є визначення взаємозв'язку та місця системи прийняття рішень і СВУІ.

Розглядаючи останні дослідження у галузі управлінських інформаційних систем, можна зазначити, що авторами не приділялася конкретна увага проблематиці співвідношення СВУІ та системи прийняття рішень, оскільки СВУІ у вітчизняній практиці почала впроваджуватись досить недавно.

Для вирішення вказаної проблеми систем доречно виходити із аналізу визначення обох термінів. Так, СПР – це система, що забезпечує



процес розробки управлінського рішення, який включає наступні операції [119]:

- 1) підготовка;
- 2) виявлення проблеми та формулювання цілей;
- 3) пошук інформації;
- 4) обробка інформації;
- 5) виявлення можливості ресурсного забезпечення;
- 6) ранжування цілей;
- 7) формулювання завдань;
- 8) оформлення документів;
- 9) реалізація завдання.

СВУІ є системою, що забезпечує процес визначення, вимірювання, накопичення, аналізу, підготовки, інтерпретації та надання інформації, необхідної управлінцям підприємства для здійснення планування, оцінки, контролю господарської діяльності та прийняття обґрунтованих управлінських рішень, забезпечення оптимального використання ресурсів підприємства і контролю за повнотою їх обліку. Метою СВУІ є надання інформації менеджменту підприємства для прийняття зважених управлінських рішень.

Такі операції процесу прийняття рішень, як пошук інформації та її обробка, виконуються саме за допомогою СВУІ (відповідно до визначення). Отже, при функціонуванні СПР використовує дані СВУІ.

До того ж, у [119] визначено наступні умови забезпечення якості та ефективності підготовки управлінських рішень:

- 1) застосування до процесу вироблення рішення сукупності наукових підходів та принципів менеджменту;
- 2) застосування методів оптимізації;
- 3) використання якісної інформації;
- 4) автоматизація процесу прийняття рішення;
- 5) застосування якісної системи обліку і контролю реалізації рішень;
- 6) мотивація прийняття та реалізація якісних рішень.

Таким чином, передбачається застосування якісної системи обліку і контролю реалізації рішень, це і є, на нашу думку, СВУІ.

Згідно загального принципу побудови СВУІ – система будується від вимог вищого керівництва, оскільки СПР виходить від поточних цілей та завдань керівництва, то СВУІ орієнтується на СПР. Отже, в загальній управлінській інформаційній системі підприємства функціонує дві самостійні системи, що діють згідно своєї конкретної мети, але у процесі вони взаємодіють, оскільки СПР ґрунтується на даних СВУІ, а СВУІ



при побудові орієнтується на потреби в управлінській інформації, тобто на СПР.

Процес функціонування СВУІ виглядає наступним чином (рис. 2.3, 2.4 (див. стор. 87)). У систему у якості вхідних даних надходить первісна інформація (документи), вона може бути якісною (факти, події) та кількісною (піддається кількісному виміру), фінансовою та не фінансовою. Ця інформація не є впорядкованою, різною за структурою, обсягом, хронологією. Надійшовши до СВУІ вона впорядковується, обробляється за допомогою кодифікаторів, класифікаторів, управлінського плану рахунків, реєстрів, облікових процедур

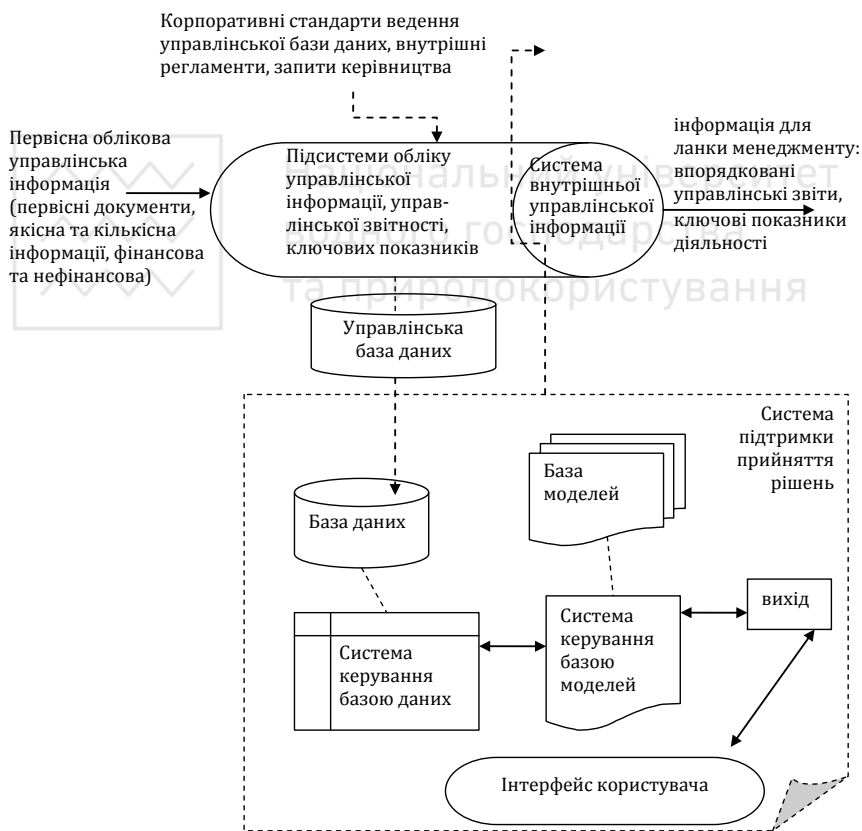


Рис. 2.3. Системи внутрішньої управлінської інформації підприємства та підтримки прийняття рішень

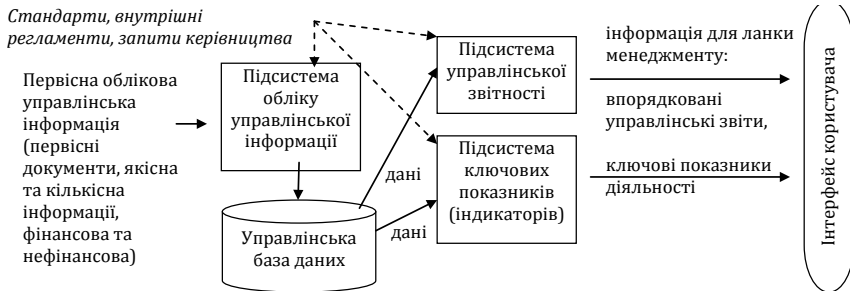


Рис 2.4. Процес функціонування основних складових частин СОУІ

(які належать до підсистеми обліку й обробки управлінської інформації – СОУІ) в управлінській базі даних згідно розробленим корпоративним стандартам. При надходженні запиту від керівництва або згідно встановленим регламентам інформація інтерпретується в управлінські звіти (підсистеми управлінської звітності) або відображається на панелі ключових індикаторів діяльності компанії (підсистема ключових показників (індикаторів)).

В управлінській базі даних інформація зберігається максимально деталізовано, але завдяки класифікаторам, кодифікаторам, реєстрам присутня можливість її укрупнення за будь-якою аналітикою. СВУІ також підтримує функціонування підсистеми обліку витрат та калькуляції собівартості, що входить до СОУІ. Вихідна інформація СВУІ (або інформація управлінської бази даних) може бути використана системою підтримки прийняття рішень у якості вхідних ресурсів для полегшення праці менеджера під час вироблення оптимального управлінського рішення.

Таким чином, зроблено висновок про самостійність обох систем та про їх взаємодію у процесі функціонування загальної управлінської інформаційної системи підприємства, так СВУІ призначена для обліку інформації, що має бути застосована при прийнятті управлінських рішень, а вже потім система прийняття рішень на основі інформації СВУІ повинна випрацювати оптимальне рішення.

Функціонування автоматизованої системи внутрішньої управлінської інформації підприємства

Як вже було зазначено вище, функціонування розробленої моделі СВУІ можливо на базі автоматизованої інформаційної системи, тому логічним буде зараз представлення схеми функціонування такої системи.



Відповідно до Законів України, інформаційна технологія – цілеспрямована організована сукупність інформаційних процесів з використанням засобів обчислювальної техніки, що забезпечують високу швидкість обробки даних, швидкий пошук інформації, розосередження даних, доступ до джерел інформації незалежно від місця їх розташування [ст. 1]. Інформаційна (автоматизована) система – організаційно-технічна система, в якій реалізується технологія обробки інформації з використанням технічних і програмних засобів.

Науковці **Л.С. Вінарик, Я.Г. Берсуцький, О.М. Щедрін** визначають інформаційну систему як взаємопов'язану сукупність засобів, методів і персоналу, що використовується для зберігання, обробки та надання інформації в інтересах досягнення завданої мети.

Таким чином, автоматизована СВУІ є інформаційною (автоматизованою) системою нової технології, у якій реалізується технологія обробки інформації з використанням технічних і програмних засобів, вона використовується для зберігання, обробки та надання інформації в інтересах досягнення завданої мети (забезпечення необхідною і достатньою інформацією відповідної якості ланки менеджменту підприємства для подальшого прийняття рішень), забезпечує швидкість обробки даних та швидкий пошук інформації. Доступ до джерел інформації незалежно від місця їх розташування забезпечується завдяки використанню клієнт-серверної технології.

Вітчизняні науковці **Лепа М.М., Лепа Р.М., Пушкар О.І.** запропонували власну схему функціонування системи інформаційного забезпечення інноваційної діяльності, яка є найбільш близькою з аналогів, оскільки містить певні блоки, схожі за функціональною спрямованістю, хоча і орієнтована на інноваційну діяльність. Такими блоками є збір даних, попередня обробка даних, представлення даних, трансформація рекомендацій для візуального представлення, очищення даних, узгодження даних тощо. Тому, враховуючи авторитетний позитивний досвід науковців, стосовно до інформаційного забезпечення управлінської діяльності схема функціонування автоматизованої СВУІ буде виглядати таким чином (рис. 2.5, див. стор. 89).

Підсистема збору даних для інформаційної системи забезпечує накопичення первісної облікової інформації, що потенційно може використовуватись для вироблення управлінського рішення. Підсистема збору даних може накопичувати інформацію якісного та кількісного характеру (фінансову та нефінансову), вона базується на таких методах збору знань, як анкетування, вільний діалог, спостереження, а також має бути

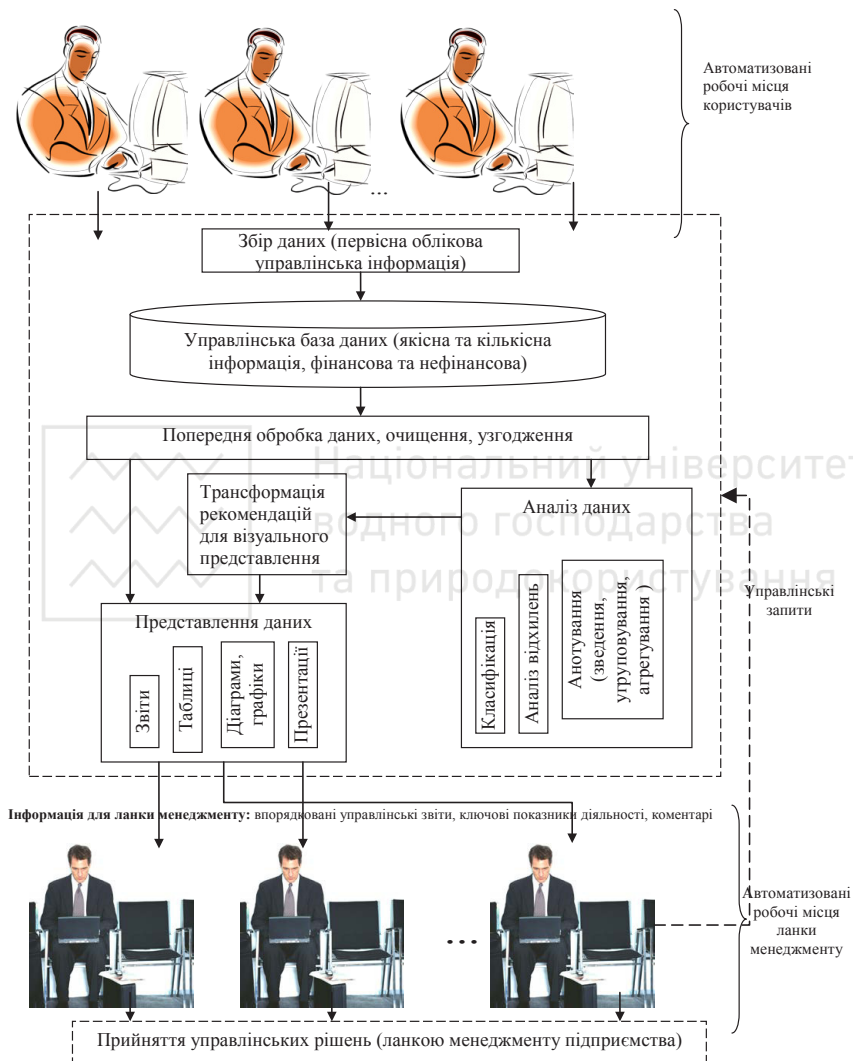


Рис. 2.5. Схема функціонування системи внутрішньої управлінської інформації



технічно сумісна за виробничими (транзакційними) інформаційними системами, що здійснюють реєстрацію даних о процесах (продажу, закупівлі, виробництва тощо).

Підчас попередньої обробці даних відбувається переведення даних з формату, в якому вони зберігаються у базі даних, в формат, зручний для представлення людині або аналізу інформаційної системи. Очищення та узгодження даних дозволяє позбавитись інформаційне зайвих даних та залишити тільки ту інформацію, що необхідна для проведення аналізу.

Аналіз даних у СВУІ здійснюється методами класифікації, аналізу відхилень та анотування (використання прийомів зведення, групування, укрупнення-агрегування).

Анотування – узагальнення даних, визначення основних критеріїв, – операційні, за суттю, фактографічні дані дуже деталізовані, а прийняття рішень здійснюється на базі більш абстрактної інформації, в інтересах ефективності процесу прийняття рішень необхідно об'єднувати та узгоджувати дані, переводячи їх на більш високий рівень узагальнення. Водночас, при виникненні певної об'єктивної потреби, система повинна здійснити деталізацію укрупненої інформації, це важливо також для більш точного з'ясування причин змін (відхилень) агрегованих показників, що аналізуються.

Після проведення аналізу дані трансформуються для візуального представлення та подаються через блок представлення даних.

В результаті, на базі розгляду інформації, представленої управлінням підприємства цим блоком інформаційної системи, ланка менеджменту може оперативним чином виробити власні управлінські рішення, ґрунтуючись на достовірній і точній інформації. Оскільки певна частина рішень менеджменту підприємств приймається в умовах невизначеності, формування СВУІ також передбачає наявність процедури моніторингу управлінських рішень та фіксації їх наслідків.

Безперечно, на вітчизняних підприємствах вже існують автоматизовані системи управління підприємствами, бази даних яких можуть активно використовувати при функціонуванні щойно створені системи внутрішньої управлінської інформації.

Як правило, типова комплексна система автоматизації управління виробничою і фінансовою діяльністю підприємства складається з таких основних модулів (рис. 2.6, див. стор. 91): бухгалтерський облік та звітність; економіка, аналіз та планування (бюджетування); виробництво; збут; постачання; управління якістю; праця і персонал; аналіз

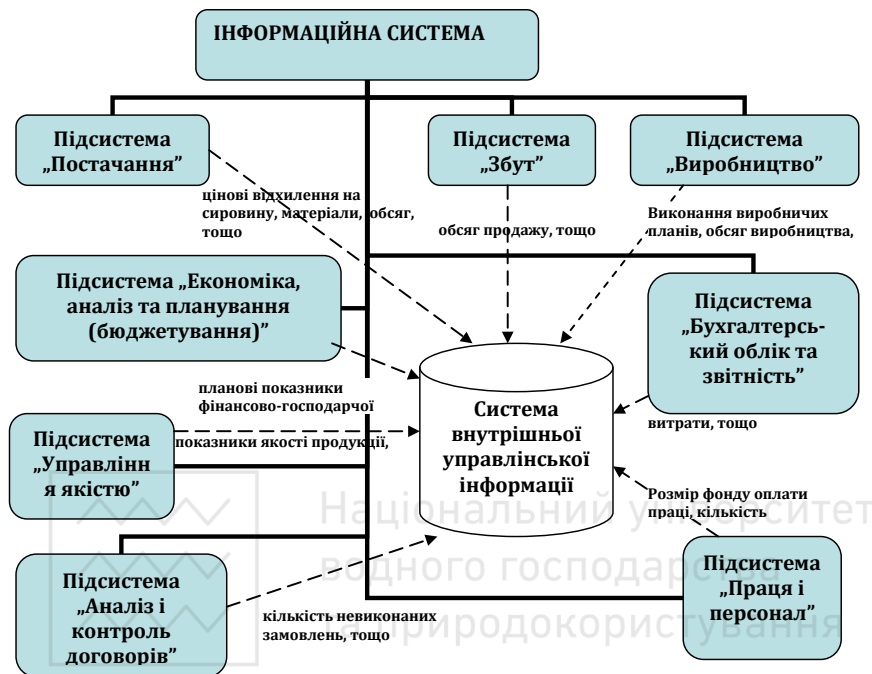


Рис. 2.6. Модульна архітектура типової АСУП та інформаційний зв'язок зі СВУІ

і контроль договорів. Кожний такий функціональний модуль може містити певну інформацію, що цікавить керівництво, завдання СВУІ при цьому – відбір, фільтрування, обробка, накопичення, аналіз і подальша інтерпретація інформації у потрібному вигляді.

Таким чином, у підрозділі розглянуто аспекти функціонування автоматизованої СВУІ підприємства (об'єднання), підтверджено необхідність її побудови на базі модульної архітектури існуючої АСУП з використанням клієнт-серверної технології та охоплення у режимі реального часу всіх господарських процесів, що здійснюються на підприємстві (об'єднанні).



2.3. Специфіка організації системи внутрішньоуправлінської інформації

В сучасних умовах розвитку новітніх управлінських технологій, зокрема автоматизованих СВУІ, покликаних на вирішення поточних управлінських проблем, склад системи внутрішньої управлінської інформації (СВУІ) залишається дискусійним питанням. Більшість фахівців вважає, що побудова системи відбувається виключно із поточних управлінських потреб конкретного підприємства в залежності від ситуації, що склалася. У [65] відмічено особливість організації УО на підприємстві як орієнтацію на певне коло користувачів інформації (визначає коло завдань та функціональних областей).

Підкреслюючи важливість утворення комплексної (а не функціонально обмеженої) СВУІ і погоджуючись з думкою [66], стосовно визначення факторів впливу на процес формування (організації) СВУІ, на який впливають особливості нормативно-правового регулювання діяльністю організації; характер діяльності (виробнича сфера, торгівля, виконання робіт, виконання послуг); масштаб діяльності (операцій); організаційна структура (окреме підприємство, консолідована група і таке ін.); наявність та характеристики систем інформаційного забезпечення для цілей управління (наприклад, програмне забезпечення, що дозволяє створювати великі бази даних та керувати інтегрованою базою даних), та не заперечуючи вплив специфіки діяльності підприємства на процес формування та склад системи управлінської обліку, вважаємо, що все ж у процесі постановки можна додержуватися певних загальних вимог щодо організації таких систем і треба лише уточнити ступінь впливу згаданих вище факторів на формування складових елементів СВУІ.

Тому зараз необхідно визначити специфіку організації СВУІ на прикладі певної компанії (виробничої). У попередніх розділах вже визначено узагальнений склад уніфікованої СВУІ.

Не зважаючи на те, що методи обліку витрат, центри відповідальності, власні ліміти, нормативи, стандарти, статті витрат, рівень деталізації (заглиблення) кожне підприємство обирає, визначає самостійно, орієнтуючись на власні специфічні потреби, склад повноцінної СВУІ повинен передбачати використання наведених обов'язкових базових елементів.

Підсистема ключових індикаторів. Як вже зазначено, до складу СКІ повинні входити декілька найважливіших груп показників: показники ЗСКІ (Balanced Scorecard); показники, що відстежують тактичне



виконання запланованих цілей, у тому числі показники виконання бюджетів; показники, що попереджають про перешкоди та погіршення ситуації, у т. ч. показники фінансового контролінгу. Склад показників ЗСКІ визначається у процесі розбудови стратегічних карт, що є елементами стратегічної моделі, склад показників тактичного виконання запланованих цілей залежить від організаційно-функціональної структури підприємства, що в свою чергу ґрунтуються на побудові дерева цілей підприємства.

Таким чином, враховуючи єдину методику групування стратегічних показників, можна зауважити, що склад їх на верхньому рівні буде однаковим для усіх підприємств, але цільові значення показників буде різнитися. Для тактичних показників характерний стандартний набір для підприємств одної галузі народного господарства. Коло показників, що попереджають про перешкоди та погіршення ситуації, визначаються методами фінансового аналізу, тому мають бути однаковим для більшості підприємств.

Підсистема обліку й обробки управлінської інформації.

Підсистема обліку витрат та калькулювання собівартості продукції. Як вже зазначено, у підсистемі обліку витрат повинно бути передбачене застосування усіх відомих науково обґрунтованих методів обліку витрат та калькуляції собівартості продукції. Безперечно, що кожне підприємство має право обирати самостійно тип методу, враховуючи рекомендації фахівців, науковців. Не можна також конкретно визначити загальний метод обліку для підприємств, що відносяться до певної галузі народного господарства. В залежності від ситуації, що склалася на підприємстві, фахівці з УО, фінансових служб можуть перейти на відмінний метод, від того, що використовувався раніше. Тому запропоновано передбачити використання усіх відомих методів у СВУІ. Таким чином специфіка організації підсистеми обліку й обробки управлінської інформації в області передбачення процедур методів обліку може не вирізнятися для різних підприємств, але буде різнитися в методах, що будуть використовуватися у процесі обліку.

Нормативи (ліміти). Нормативи та ліміти приймають участь у роботі підсистеми ключових індикаторів, оскільки це дозволяє визначити стан контрольованих показників – задовільний чи незадовільний; оскільки нормативи дозволяють проводити порівняльний аналіз відхилень фактичних показників, вони дозволяють формувати відповідні звіти. Отже визначення кола нормативів та лімітів залежить від визначення ключових показників.



Інші елементи СВУІ. З переліком центрів відповідальності, їх класифікацією кожне підприємство визначається самостійно виходячи із власної організаційно-функціональної структури. Неможливо сформулювати типовий перелік центрів відповідальності для підприємств якоїсь окремої галузі народного господарства. Але існує певна класифікація центрів відповідальності, у літературних джерелах пропонується методика розбудови фінансової структури підприємства, яких і треба дотримуватися. Специфіка формування СВУІ кожного окремого підприємства полягає саме у визначенні кола центрів відповідальності.

Класифікатори та кодифікатори. Що стосується специфіки складу кодифікаторів та класифікаторів, то для частини кодифікаторів та класифікаторів може бути стандартизоване їх підмножина для усіх підприємств, інша підмножина буде визначатися в залежності від галузі народного господарства, до якої належить підприємства, тобто підприємства одної галузі можуть мати певну стандартизовану підмножину кола класифікаторів та кодифікаторів і дець невелика частина цих елементів буде визначена специфікою діяльності конкретного підприємства. Назви внутрішніх елементів кодифікаторів та класифікаторів визначаються цілком специфікою діяльності кожного конкретного підприємства.

УПР. Що стосується складу УПР, то основна частина статей УПР повинна дублюватися на усіх підприємствах незалежно від форм власності, галузі народного господарства та специфіки діяльності, оскільки вважаємо, що необхідно формувати УПР змішаним способом на основі як індивідуально розробленого (внутрішнього, локального), так і бухгалтерського плану рахунків. Таким чином, при розробці УПР необхідно враховувати вже існуючі нормативні документи (Положення із бухгалтерського обліку, Міжнародних стандартів фінансової звітності) та корегувати у відповідності зі специфічними умовами діяльності підприємства.

Специфіка організації облікових процедур внутрішньо-управлінської інформації для будь-яких підприємств залежить тільки від наявності та характеристик систем інформаційного забезпечення для цілей управління.

Підсистема управлінської звітності. Згідно запропонованого складу підсистеми управлінської звітності, вона складається з наступного: звітність за ключовими показниками, звітність за центрами відповідальності, зведена звітність про фінансовий стан та результати діяльності, про виконання бюджетів, звітність за видами діяльності (розрахункова, фінансова, інвестиційна, операційна).



Таким чином, специфіка формування підсистеми управлінської звітності залежить від специфіки формування її складових. В свою чергу, звітність за ключовими показниками залежить від складу підсистеми ключових показників, специфіка формування якої розглядалась вище. Формування звітності за центрами відповідальності залежить від специфіки формування цих елементів СВУІ.

Форми звітності за видами діяльності та зведена звітність за результатами господарської діяльності залежить від специфіки діяльності підприємства. Форми зведеної звітності про фінансовий стан може не вирізнятися для більшості підприємств, оскільки ґрунтується на єдиних національних стандартах бухгалтерського обліку, хоча не виключається наявність специфічних статей (форм). Специфіка зведеної звітності виконання бюджетів залежить певною мірою від формування УПР.

Викладені ознаки, що впливають на формування складових СВУІ та визначають специфіку організації СВУІ, було підтверджено практичними дослідженнями на прикладі підприємств корпорації «Олімп» (підприємств з виробництва та реалізації лікєро-горілочаних виробів, безалкогольних напоїв, парфумів, сировини /спирту/ та комплектуючих, сільськогосподарської продукції, підприємств іншої діяльності – банк, підприємства відпочинку та розваг, автотранспортне підприємство (АТП), автозаправна станція (АЗС), оптово-роздрібної торгівлі імпоротної тютюнової продукції), ЗАТ «Гефест» (оптово-роздрібна торгівля нафтопродуктами), ТОВ «ДІАД» (оптово-роздрібна торгівля кондитерськими виробами).

Вище зазначено, що формування підсистеми ключових індикаторів залежить від стратегічної та організаційно-функціональної структур, але на верхньому рівні склад показників може співпадати.

Типові ключові показники тактичної діяльності вітчизняних виробничих підприємств на верхньому рівні суттєво не вирізняються, групуються за областями:

- фінансові (дебіторська та кредиторська заборгованість, надходження та витрати, прибуток, прибутковість), виробничі (витрати на комплектуючі, сировину, «послуги виробництва» (паливо, електроенергія, вода, оренда, загальногосподарські витрати, податки, амортизація та ін.), розмір страхових запасів, незавершеного виробництва, виробнича собівартість, втрати при виробництві, виконання виробничої програми, обсяг виробництва, коефіцієнт виходу готової продукції);

- маркетинг та збут (реалізації готової продукції, витрати на збут, рекламу, рівень цін);



– логістичні (витрати на складування, перевезення, доставку, залишки продукції);

– адміністративні (адміністративні витрати, невиробничі рахунки).

Для ТОВ «ДІАД», ЗАТ «Гефест» як і для всіх інших торговельних підприємств виробничі показники не потрібні, тобто специфіка організації підсистеми ключових індикаторів СВУІ для торговельних підприємств полягає у їх відсутності. Треба зазначити, що для деяких підприємств торговельної діяльності не важливо відстежувати витрати на рекламу, бо частіше усього самі виробники продукції займаються рекламними заходами, тому такі підприємства відстежують витрати на реалізацію, що містять витрати на деякі види реклами (оголошення, вівіски тощо).

Так, ТОВ «ДІАД» не займається спеціалізованою рекламною діяльністю, бо реалізує продукцію багатьох відомих виробників «АВК», «Кієв-Конті», «Світоч» та ін. Але ЗАТ «Гефест» реклама необхідна оскільки підприємство не тільки продає продукцію відомих виробників Лисичанський НПЗ, Мажейкяйський НПЗ, Кременчуцький НПЗ але й надає автозаправні послуги, що вимушені конкурувати в жорстких умовах з послугами інших мереж АЗС, у тому числі на деяких ділянках конкуренція відбувається з мережами АЗС самих виробників нафтопродуктів («Лукойл», «Укртатнафта»). Тобто на формування підсистеми ключових показників має вплив масштаб діяльності (операцій).

Для підтвердження думки про типовість наведених тактичних показників для підприємств виробничої діяльності наведемо приклад ключових показників ТОВ «Возко» (виробництво шкіряних товарів) [115]: рух коштів, прибуток, дебіторська заборгованість, обсяг продажу, середня сортова ціна на внутрішньому ринку, середня сортова ціна на закордонних ринках, закупівля сировини, залишок хімічних речовин на складі, реальний вихід напівфабрикату в дубильному цеху, реальний вихід сортності, реальний вихід полу фабрикату в оздоблювальному цеху, обсяг виробництва, структура виробництва (у відсотках), залишки готової продукції на складі. Тобто показники відповідають вищевказаним за суттю, різниця (специфіка) полягає у назвах, що відповідають виду бізнес-діяльності та галузі (сфері) виробництва.

Верхній рівень показників тактичної діяльності може поступово деталізуватися на показники нижчого рівня. А оскільки найважливіші показники обсягів виробництва та продажу закріплюється та деталізуються за ключовими підрозділами, то подальша ієрархія показників залежить від організаційно-функціональної структури.



Так, для ТОВ «ДіАД» показники продажу деталізуються за підрозділами-філіями «Донецьк» (01), «Донецьк-2» (06), «Київ», «Маріуполь» (05), «Краматорськ» (04), «Горлівка-Макиївка» (03), «Дніпропетровськ» (02), «Запоріжжя», та ін. Для ЗАТ «Гефест» – АЗС №№ 1, 5, 38 (Донецьк), АЗС № 3 (Ясинувата), АЗС № 33 (Артемівськ), АЗС №№ 29, 29А (Мелітопіль) та ін. Для корпорації «Олімп» (центри виробництва – ДЛВЗ «Лік», ДА-ЛВ (Донецьк), АЛВЗ (Артемівськ), КВЦ (Краматорськ), ХЛВЗ (Харків), СВЗ (Симферопіль), Винконцерн (Білгород-Дністровський), центри продажу – регіони (Південь, Північ, Захід, Схід, Центр)).

Але ключові показники можуть деталізуватися не тільки за територіальною ознакою, але і за функціональною, наприклад у корпорації «Олімп» показник прибутку деталізується за прибутком від виробництва лікero-горілчаної продукції (від діяльності ЛІК, ДА-ЛВ, АЛВЗ, КВЦ, ХЛВЗ, Департаменту виноробства), від банківської діяльності (банк), від виробництва сільськогосподарської продукції (птахофабрика), від підприємств відпочинку та розваг (казино, готель, клуб, сауна) та ін. На рівні окремого підприємства будь-якого виду діяльності показник прибутку деталізується за видами продукції, послуг. Різниця (специфіка) полягає у назвах, що відповідають виду бізнес-діяльності та галузі (сфері) виробництва. Наприклад, для ЗАТ «Гефест» бензин (марки А76/80, А92, А95, А95Premium) та дизельне паливо (ДП, ДП+). Для «Олімп» – горілка, вино, САН, БАН, вермути, коньяк, напій винний та ін. Для ТОВ «ДіАД» – печиво, карамель, цукерки та ін.

Взагалі показники виробництва та збуту можуть деталізуватися за аналітиками: виробниками, брендами (ціновими рівнями), клієнтами, регіонами (територіями), підрозділами, менеджерами, типами продукції, замовленнями, ємностями. Вони можуть вимірятися у грошовому, натуральному вимірі та в умовних одиницях.

Що стосується стратегічних показників, то на верхньому рівні (початкове конструювання підсистеми збалансованих індикаторів-розбудова стратегічних карт) вони теж суттєво не вирізняються, різниця полягає у цільових значеннях, одиницях виміру та центрів відповідальності.

Центри відповідальності визначаються організаційно-функціональною структурою. Так, наприклад і для ЗАТ «Гефест», і для ТОВ «ДіАД», і для корпорації «Олімп» важливі фінансові показники (прибуток, прибутковість, рентабельність), показники задоволення клієнтів (приріст обсягів продажу, показник виконання виробництва



(поставки) замовлених обсягів, кількість претензій клієнтів, кількість клієнтів, обсяг продажу (виробництва), рівень лояльності та знання клієнтів), показники ефективності бізнес-процесів (забезпечення конкурентоздатності продукції), показники задоволення та ефективності персоналу (плинність персоналу, ступінь задоволення та зацікавленості у роботі, відсоток службовців, що переатестовані).

У корпорації «Олімп», ЗАТ «Гефест», ТОВ «ДіАД» розроблялися наступні класифікатори: види виробленої продукції (робіт і послуг); види доходів; центри фінансової відповідальності; місця виникнення витрат; види (економічні елементи) витрат; статті калькуляції; види активів; види зобов'язань; види власного капіталу; проекти; напрямки інвестицій; типи клієнтів; категорії персоналу.

Специфіка полягала у назвах елементів класифікаторів (як-то центрів відповідальності), їх деталізації, що визначалася специфікою діяльності підприємства, а також у тому, що деякі класифікатори (як-то види активів, зобов'язань, власного капіталу) об'єднувались у один. Назви елементів деяких класифікаторів співпадали (як-то види активів, зобов'язань, власного капіталу) для різних підприємств, оскільки ґрунтувались на єдиних національних стандартах. Дані підприємства мали класифікатори, що можуть бути однаковими для підприємств одної галузі господарства, но не можуть використовуватися іншими.

Так, класифікатор видів сировини, матеріалів, комплектуючих ковпачкового заводу корпорації «Олімп» не співпадав з класифікатором лікєро-горілчаних підприємств тієї ж корпорації, тому для збереження єдності використання автоматизованої СВУІ різними підприємствами, статті різних класифікаторів були об'єднанні у єдиний корпоративний класифікатор видів сировини, матеріалів та комплектуючих. Для ЗАТ «Гефест» та ТОВ «ДіАД» використання такого класифікатору не було потрібним, оскільки це торгівельні, а не виробничі підприємства.

На організацію процедур обліку управлінської інформації у корпорації «Олімп», ЗАТ «Гефест», ТОВ «ДіАД» мали вплив інформаційні системи, що використовувались. Так, у ТОВ «ДіАД» використовувалася бухгалтерська програма «БЕСТ», можливості якої не дозволяли вести одночасний управлінський та бухгалтерський облік, тому паралельно для потреб УО використовувались електронні таблиці MS Excel.

На початковій стадії впровадження автоматизованої системи у корпорації «Олімп» також був подвійний облік: за допомогою «1С-Підприємство» здійснювався бухгалтерський облік, електронних таблиць MS Excel – управлінський. На завершальній стадії



впровадження СВУІ автоматизована управлінська інформаційна система «Oracle» дозволила одночасність обох процесів. На початковій стадії впровадження автоматизованої системи у ЗАТ «Гефест» також був присутній подвійний облік: за допомогою СУБД MS Acces здійснювався бухгалтерський облік, електронних таблиць MS Excel і частково СУБД MS Acces – управлінський. На завершальній стадії впровадження автоматизованої фінансової системи «Акцент» відбулося удосконалення автоматизації тільки бухгалтерського обліку, для ведення УО продовжили використання електронних таблиць MS Excel. СВУІ ЗАТ «Гефест» та ТОВ «ДіАД» так і залишилися на початковій стадії розвитку.

Для корпорації «Олімп», ЗАТ «Гефест», ТОВ «ДіАД» характерне використання обліку витрат за економічними елементами, місцями виникнення, періодами. Для підприємств торгівельної діяльності специфіка організації підсистеми обліку управлінської інформації СВУІ полягає у відсутності процедур СВУІ, що реалізують методи обліку в залежності від повноти включення витрат у собівартість, а також інших методів калькуляції собівартості продукції. Для виробничих підприємств характерне використання, окрім вищенаведених методів, методи обліку за: статтями калькуляції, видами продукції, статтями калькуляції (цільовим призначенням), замовленнями (об'єктами). Хоча у автоматизованій СВУІ має бути передбачено процедури усіх методів, бо, наприклад, і для торгівельних підприємств можна визначити повну, фактичну, нормативну, планову собівартість продукції.

Що стосується специфіку складу управлінського плану рахунків УПР, то зміст багатьох контрольованих статей для корпорації «Олімп», ЗАТ «Гефест», ТОВ «ДіАД» є загальним. У табл. 2.4 (див. стор. 100-101) представлено УПР корпорації «Олімп» та зроблені позначки об присутності статей в інших УПР.

Таким чином, наведений УПР утворений з врахуванням вищенаведених принципів зберігання відповідності національним стандартам бух обліку та з врахуванням специфіки діяльності підприємств корпорацій «Олімп». Наданий УПР може вирізнятися від УПР інших виробничих підприємств тим, що наведені деякі статті можуть бути укрупнені, деякі викреслені (як-то витрати на формокомплект), а деякі додані враховуючи, особливості бізнес-діяльності. Безперечно усі статті можуть бути деталізовані. У торгівельних підприємств не може бути виробничо-господарських витрат та витрат на матеріали, сировину, комплектуючі. У виробничих підприємств різних галузей народного господарства деталізація статей витрат на сировину,



комплектуючі, матеріали не можуть співпадати. Тобто на формування УПР дійсно впливає специфіка бізнес-діяльності та характер діяльності окремих підприємств.

Таблиця 2.4

Склад статей УПР виробничої дирекції корпорації «Олімп»

№ п/п	Стаття витрат/доходів	«Олімп»	ЗАТ «Тефест»	ТОВ «ДіАД»
1	2	3	4	5
1	Залишок грошових коштів на початок періоду	+	+	+
	готівкові/безготівкові грошові кошти	+	+	+
	кошти у підзвіті, кошти на депозиті	+	+	+
	Транзитні кошти	+	-	-
2	Надходження грошових коштів, у т. ч.	+	+	+
	Доходи від основної діяльності	+	+	+
	зовнішнє фінансування	+	-	-
	Взаємозаліки	+	-	-
	Доходи від експорту	+	+	-
	Доходи від здачі в оренду необоротних активів	+	+	+
	Повернення	+	+	+
	послуги банку	+	+	+
	Доходи інші	+	+	+
3	Витрата коштів, у т. ч.	+	+	+
3.1	Витрати на податки	+	+	+
3.2	Витрати на оренду	+	+	+
3.3	Витрати на поточний ремонт основних фондів	+	+	+
3.4	Витрати на добродійність і спонсорство	+	+	+
3.5	витрати на ліцензування і патентування, нотаріальні послуги	+	+	+
3.6	Витрати на телекомунікації (зв'язок)	+	+	+
3.7	Витрати на заробітну платню, командировочні	+	+	+
3.8	транспортні витрати	+	+	+
3.9	Витрати на охорону (пожежна; сигналізація)	+	+	+
3.10	комунальні витрати	+	+	+
3.11	господарчі витрати	+	+	+



Закінчення таблиці 2.4

1	2	3	4	5
	Витрати виробничо-господарчі	+	-	-
	Витрати господарські (не пов'язані з виробництвом)	+	+	+
3.12	Витрати представницькі	+	+	+
3.13	Витрати фінансові (послуги банку, авалювання)	+	+	+
3.14	Витрати на придбання сировини, матеріалів і комплектуючих	+	-	-
3.15	Формокомплект, виготовлення тестових зразків	+	-	-
3.16	Витрати на придбання, створення і капітальний ремонт основних фондів	+	+	+
3.17	Витрати на страхування	+	+	+
3.18	Витрати на маркетинг і рекламу	+	+	-
3.19	Підвищення кваліфікації персоналу	+	+	-
3.20	Інформаційно-консультаційні послуги	+	+	+
4.	Інші бюджети (фінансування ін. організацій)	+	+	-
5.	повернення коштів за одержувачами	+	+	+
6.	Залишок коштів на кінець, у т. ч. див. на початку пп. 1	+	+	+

Як вищезазначене, на специфіку формування підсистеми управлінської звітності впливає специфіка формування її складових. У процесі формування підсистеми у корпорації «Олімп», ЗАТ «Гефест», ТОВ «ДіАД» специфіка формування звітності за ключовими показниками залежала від складу підсистеми ключових індикаторів, форми зведеної звітності про фінансовий стан ґрунтувалися на єдиних національних стандартах, специфіка зведеної звітності виконання бюджетів залежала від формування УПР, а звітність за центрами відповідальності залежала від організаційно-функціональної структури, тому детально не слід зупинятися на цих видах звітності.

Взагалі уся звітність залежить від форм подання управлінської інформації, що кожне підприємство розробляє індивідуально, але визначені певні загальні вимоги щодо форм управлінської звітності [31], що було враховано у «Олімп», ЗАТ «Гефест», ТОВ «ДіАД».

Форми звітності за видами діяльності та зведеної звітності за результатами господарської діяльності залежали від специфіки діяльності підприємства. Так, зведена звітність за результатами господарської діяльності корпорації «Олімп» містила обсяг виробництва ковпачків та результати виконання окремих бізнес-програм за виробництвом



технічної рідини, звітність за видами діяльності містила звіти за обсягом інвестицій проектно-інноваційної компанії, що входить до складу корпорації. ЗАТ «Гефест» хоч здійснювало капіталовкладення, але окремих інвестиційних програм не мало. ТОВ «ДіАД» здійснює довготривалі інвестиції у відновлення виробництва Нікитського хладокомбінату.

Таким чином, зроблено висновок про те, що специфіка організації СВУІ визначається насамперед специфікою формування її складових елементів.

Не заперечуючи, що на формування СВУІ впливають особливості нормативно-правового регулювання діяльністю організації; характер діяльності (виробнича сфера, торгівля, виконання робіт, виконання послуг); масштаб діяльності (операцій); організаційна структура (окреме підприємство, консолідована група і таке ін.); наявність та характеристики систем інформаційного забезпечення для цілей управління (наприклад, програмне забезпечення, що дозволяє створювати великі бази даних та керувати інтегрованою базою даних), та не заперечуючи вплив специфіки діяльності підприємства на процес формування та склад СВУІ, відстоює думка, що все ж можна визначити певні загальні вимоги щодо організації таких систем. Тому у роботі уточнено ступінь впливу згаданих вище факторів на формування складових елементів СВУІ. Вплив факторів різниться для певних елементів. Окремі елементи СВУІ, їх внутрішній зміст можуть бути узагальнені для окремої галузі народного господарства, схожої специфіки діяльності підприємств, тобто можуть бути уніфікованими, а окрема частина елементів не може піддаватися стандартизації.

У результаті проведених досліджень можна зробити такі висновки:

Проаналізований матеріал вітчизняного та закордонного досвіду створення систем внутрішньої управлінської інформації систематизовано у вигляді методичних засад організації СВУІ, де визначено загальні вимоги щодо організації СВУІ, структури основних її складових та визначено роль та місце інших важливих елементів СВУІ. Запропоновано такий склад основних структурних частин уніфікованої СВУІ: до складу підсистеми обліку і обробки управлінської інформації входить підсистема обліку витрат та калькуляції собівартості продукції, інші важливі елементи, необхідні для функціонування всієї СВУІ, – УПР, облікові реєстри, класифікатори та кодифікатори, нормативи та ліміти, центри відповідальності, облікові процедури збору, обробки і надання інформації користувачам; до складу підсистеми ключових показників належать показники збалансованої системи ключових індикаторів (показники



стратегічного виконання цілей), показники, що відстежують тактичне виконання цілей (у т. ч. показники виконання бюджетів), та показники, що попереджають про перешкоди та погіршення ситуації (у т. ч. показники фінансового контролінгу); до впровадження рекомендовано таку модель СВУІ, де окрім наявності вищезгаданих типових структурних елементів передбачено використання облікових процедур усіх науково обґрунтованих методів обліку витрат та калькулювання собівартості продукції, процедур розподілу витрат. Таким чином, шляхом обґрунтування зазначених методичних засад дістала подальшого розвитку концепція організації СВУІ.

У процесі дослідження запропоновано застосування методичного підходу щодо побудови системи ключових показників на основі виділення основних проблем управління та причинно-наслідкового зв'язку. Даний підхід може бути застосований у практиці підприємств, для яких надзвичайно актуально негайне поліпшення фінансового стану, оскільки це дозволить в найкоротші терміни визначити та усунути першопричину негативних наслідків.

Необхідність створення СВУІ для підвищення ефективності прийняття управлінських рішень викликало потребу у уточненні з приводу зв'язку та співвідношення СВУІ з системою прийняття рішень, системою бюджетування. Зроблено висновок про самостійність систем та їх постійну взаємодію.

У процесі побудови та функціонування СВУІ передбачається використання наступних методів та прийомів аналізу: декомпозиція (для СКІ); метод порівняння (СКІ, СУЗ); метод ланцюжкових підстановок (СКІ); балансовий метод (СУЗ); графічний метод (СУЗ); метод елімінування (СКІ); факторний аналіз (СКІ); функціонально-вартісний аналіз (СОУІ); прийоми зведення й угруповання (СУЗ, СКІ); абсолютних і відносних величин (СУЗ, СКІ); середніх величин (СУЗ, СКІ); динамічних рядів (СУЗ); деталізації й узагальнення (СУЗ, СКІ).

Не заперечуючи вплив специфіки діяльності певного підприємства, особливостей нормативно-правового регулювання діяльністю організації, характеру та масштабу діяльності, організаційної структури, наявності та характеристики систем інформаційного забезпечення для цілей управління на процес формування та склад СВУІ, обґрунтовано положення, що все ж можна визначити певний узагальнений склад уніфікованої СВУІ та встановити вплив вищезгаданих факторів на специфіку організації певної СВУІ, яка, в свою чергу, визначається специфікою формування її складових елементів. Вплив факторів



різниться для певних елементів. Окремі елементи СВУІ, їх внутрішній зміст можуть бути узагальнені для конкретної галузі національної економіки, схожої специфіки діяльності підприємств, а окрема частина елементів не може бути стандартизована. Так, частина тактичних ключових показників, нормативів, лімітів, статей УПР характеризується належністю до певної галузі народного господарства, коло центрів відповідальності визначається організаційно-функціональною структурою, зміст певних класифікаторів та кодифікаторів визначається виключно специфікою діяльності підприємств.



Національний університет
водного господарства
та природокористування



РОЗДІЛ 3.

ТЕХНОЛОГІЯ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМ ВНУТРІШНЬОУПРАВЛІНСЬКОЇ ІНФОРМАЦІЇ

Важливість вирішення завдання підвищення результативності процесу впровадження СВУІ на вітчизняних виробничих підприємствах визначило необхідність створення єдиної стандартизованої науково обґрунтованої загальної методики постановки (впровадження). До того ж, побудова СВУІ вимагає від спеціалістів здійснювати супроводжувальну діяльність, а саме: розробку інформаційних систем; технологічне впровадження (програмне забезпечення управління базами даних, мережеві та комунікаційні системи), контроль за точністю та достовірністю даних (служби внутрішнього контролю та аудиту), адміністрування СВУІ (розподіл обов'язків, делегування повноважень), розробка та підтримка облікової політики та посадових інструкцій [66]. Необхідно присвятити увагу також розробці комплексного критерію оцінки рівня якості програмного продукту для автоматизації СВУІ, що має бути застосований для вирішення задачі вибору автоматизованої системи.

3.1. Метод технології проектування та впровадження систем внутрішньоуправлінської інформації

Приклади невдалих впроваджень управлінських інформаційних систем на підприємствах обговорюються достатньо широко [76]. Це саме стосується і СВУІ [77, 78], оскільки СВУІ є складовою системи управління підприємством.

Постановка СВУІ є дуже важливою й актуальною в сучасних умовах, оскільки такі системи дозволяють визначити стратегію розвитку бізнесу та виробити шляхи її досягнення, розрахувати ефективність бізнесу в цілому, ефективність кожного структурного підрозділу і діяльності кожного співробітника, проводити якісну оцінку інвестиційних проектів та будь-яких інновацій, розібратися з усіма бізнес-процесами компанії і розумно деталізувати усі господарські операції, розробити систему збору, консолідації і аналізу інформації, як фінансової, так і нефінансової, підвищити ефективність управління грошовими коштами компанії, встановити систему взаємовідносин між структурними



підрозділами, організувати ефективну багатоступінчасту систему внутрішнього контролю на підприємстві, створити систему управління витратами з метою їх оптимізації, приймати обґрунтовані управлінські рішення (стратегічні та оперативні) [121].

Такі системи здебільшого впроваджуються спеціалістами з невеликим досвідом роботи, на сьогоднішній день не має загальновизнаної стандартизованої процедури постановки СВУІ, тому виникає багато помилок, які призводять до провалу проекту. Тому необхідно на основі сучасного досвіду процесу постановки СВУІ надати рекомендації у вигляді Загального плану (методу) постановки систем задля уникнення помилок та підвищення результативності проектів впровадження.

Опису основних етапів постановки СВУІ приділяли увагу декілька вітчизняних та іноземних експертів, фахівців, науковців. Так, у [117] класифіковано проблеми впровадження автоматизованої СВУІ згідно етапного моменту їх виникнення, визначаються ключові фактори успіху. Таким чином, присвячується увага двом важливим аспектам – організаційним заходам та безпосередньо впровадженню автоматизованої СВУІ. Тобто припускається, що керівництвом вже обрано автоматизовану систему, що задовольняє усім потребам підприємства, і тепер головне завдання – настроювання та результативне впровадження.

Але існують випадки, коли керівництво ще не обрало автоматизовану систему і постановка СВУІ вимагає попереднього проведення бізнес-діагностики, опису бізнес-процесів та бізнес-моделювання, а потім вже можна переходити до етапу прийняття рішення про адаптацію існуючої системи або обрання готового програмного продукту. Так, членом ЕКРУО визначено декілька етапів: проведення бізнес-діагностики; розробка стратегії компанії і системи збалансованих показників; опис бізнес-процесів; удосконалення організаційної структури; розробка фінансової структури; створення інформаційної бази; побудова системи управлінської звітності; побудова системи управління витратами та калькулювання собівартості; побудова системи бюджетування. Далі у [121] визначено етапи, що стосуються автоматизації процесу та мотивації персоналу, але план автоматизації є не деталізованим, описаним у загальному вигляді.

У [65] приділено головну увагу організаційним та регламентним заходам. Зауважено, що постановка УО повинна бути ініційованою вищим керівництвом, яке попередньо повинно усвідомити свої потреби в управлінській інформації, для постановки УО доцільним є наступне: створити робочу групу, керівнику якої надані широкі



повноваження у частині отримання необхідної інформації; залучити зовнішніх консультантів, що увійдуть до складу робочої групи; розробити регламентне забезпечення функціонування СВУІ (розробити «Положення з УО та звітності». Після завершення підготовки регламентів, на думку фахівців, починається етап впровадження, що складається із [65]: навчання робітників, апробація процедур УО на реальних даних одного облікового циклу за участю розробників, корегування регламентів за результатами їх пробного використання, затвердження регламентів, адаптація існуючих або впровадження нових систем автоматизації.

За думкою фахівців вітчизняної консалтингової компанії «Apple Consulting» етапи успішного впровадження управлінських інформаційних систем (УІС) включають наступне [122]: пошук захисника серед управлінської ланки; швидка розробка простого прототипу (кращі проекти зі впровадження УІС починаються з простих прототипів, які швидко реалізуються та надають дані принаймні за одним з ключових питань); підключення інформаційних технологій; навчання, подолання опору з боку співробітників.

Фахівці виходять із припущення, що побудова СВУІ відбувається із поточних управлінських потреб і може змінюватися протягом часу в залежності від конкретної ситуації на підприємстві – «наступні рекомендації керівництва щодо впровадження та розширення функцій є кращий засіб спланувати УІС». Тобто не приділено увагу побудові всеохоплюючої моделі СВУІ, оскільки фахівцями вважається, що кожне підприємство виробляє свій власний стандарт (модель).

Автоматизація проходить шляхом адаптації існуючих систем та самостійної розробки інформаційної системи. Охоплюючи основні етапи плану впровадження, фахівці дають зрозумілі пояснення, але етапи не деталізуються. Таким чином, необхідним є висвітлення порядку та етапів Загального плану (методу) постановки СВУІ з урахуванням досвіду управлінців, науковців та фахівців з питань УО. Найбільш близькою для даної постановки завдання є праця члена ЕКРУО [121].

Для створення оптимального Загального плану постановки введено поняття ефективної моделі плану постановки СВУІ. Ефективна модель такого типу передбачає послідовний перелік етапів плану впровадження СВУІ. Послідовне та якісне виконання усіх етапів ефективного плану визначає результативність і максимальну ефективність процесу впровадження. Утворення ефективної моделі відбувається шляхом відокремлення факторів (заходів), що впливають на результативність процесу, ранжування їх за ступенем важливості



та викладення у послідовності етапів. Для наочного порівняльного аналізу ефективної моделі та пропозицій спеціалістів було сформовано таблицю, де напроти кожного пункту Загального пункту позначено пропозиції фахівців та автору (табл. 3.1, див. стор. 109-112). Доповнюючи та корегуючи запропоновані консультантами етапи постановки СВУІ, пропонується власний Загальний план постановки (стовпчик «Автор» табл. 3.1), що є близьким до ефективної моделі.

Безперечно, постановку системи необхідно розпочинати з організаційних заходів (пп. 1), що достатньо описано [117], але було б доцільно залучити й заходи [121] та [65] щодо затвердження програми мотивації та переліку документації.

Після проведення необхідних організаційних заходів можна переходити до найважливішого етапу – «Постановка економічної моделі», який розпочинається із проведення бізнес-діагностики (пп. 2.1). Пропонується у якості підетапів постановки економічної моделі взяти за основу послідовність, викладену [121], оскільки вони відображають процес побудови повноцінної моделі СВУІ.

Побудова стратегічних карт на будь-якому рівні управління являє собою формулювання завдань, що стоять перед системою внутрішньоуправлінської інформації та визначення інформаційних потреб управління, що повною мірою відображають індивідуальну особливість бізнесу, конкурентну ситуацію та стратегію підприємства (пп. 2.2). Опис бізнес-процесів (пп. 2.3) передбачає застосування певних методик моделювання бізнес-процесів (SADT/IDEF0, DFD, IDEF3, ORACLE, BAAN, ARIS) та програмних засобів, що їх підтримують (Design/IDEF, BPWin, Power Designer, Oracle Designer 2000, BAAN EME, інструментарій ARIS).

У ході удосконалення організаційної структури компанії відбувається перерозподіл функцій та обов'язків серед співробітників, реорганізація підрозділів (пп. 2.4). Постанова економічної моделі передбачає також розробку фінансової структури (пп. 2.5), створення інформаційної бази (пп. 2.6), побудову системи управлінської звітності (пп. 2.7.) та системи управління витратами та калькулювання собівартості (пп. 2.8.).

У Загальному плані постановки приділено увагу побудові системи бюджетування, яка на нашу думку не входить до СВУІ, але є взаємопов'язаною з СКІ, тому їй теж необхідно приділити увагу. Розробка бюджетування передбачає розробки бюджетних форм майстер-бюджету компанії і центрів фінансової відповідальності, методики



Таблиця 3.1

Порівняльний аналіз запропонованих планів впровадження СВУІ

№	Назва етапу	Колесніков	Абрамова	Apple Cons.	Ід-модель	Мурунів	Автор
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Організаційні заходи:	+	±	±	+	±	+
	– зацікавити та залучити до проекту першу особу компанії;	+	+	+	+	+	+
	– сформулювати керуючий комітет проекту, що буде приймати рішення із затвердження корпоративних стандартів та змін в них, оперативні рішення у процесі виконання робіт, оцінювати діяльність груп на місцях та при необхідності робити організаційні висновки;	+		+	+	-	+
	– сформувати групу оперативного реагування для моніторингу процесу;	+		-	+	-	~
	– сформувати робочу (проектну) групу для управління та контролю процесу у цілому;	+		+	+	+	+
	– сформувати групу підтримки функціонування системи в рамках відділу АСУ та кваліфікованих користувачів;	+		+	+	-	+
	– сформувати групу консультантів для аналізу предмету повноти корпоративних стандартів обліку управлінської інформації;	+			+	+	+
	– визначити повноваження та інструкції за кожною групою;	+			+	-	+
	– залучити до процесу віддалені підрозділи-філіали для тестування консолідації даних (управлінської інформації);	+			+	-	+
	– затвердити перелік документів, що регламентують процес постановки;	-			+	+	+
2.1	– затвердити програму мотивації та навчання персоналу	-	+		+	-	+
	2 Постановка економічної моделі	-	+	±	+	-	+
	Проведення бізнес-діагностики:	-	+	+	+	-	+
	– оцінка системи управління компанією (аналіз розподілу повноважень і відповідальності за рівнями управління, а також ефективності роботи структурних підрозділів та їх взаємодії);		+		+		+
	– перевірка систем обліку, існуючих на підприємстві щодо повноти, достовірності та оперативності надання інформації;		+		+		+
	– аналіз фінансово-господарських показників, що використовуються на підприємстві;		+		+		+



Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4	5	6	7	8
	<ul style="list-style-type: none"> – оцінка рівня мотивації структурних підрозділів і персоналу в рішенні завдань, що стоять перед компанією; – аналіз існуючої системи планування та контролю; – визначення рівня автоматизації інформаційних потоків та процесів прийняття управлінських рішень 		+		+		+
2.2	<ul style="list-style-type: none"> Розробка стратегії компанії і системи збалансованих показників, КПД; – розробка місії компанії; – стратегічний аналіз (вибір пріоритетних напрямків розвитку та визначення стратегічних цілей з точки зору задоволеності клієнтів та власників, ефективності бізнес-процесів і персоналу); – побудова стратегічних карт на будь-якому рівні управління; – створення збалансованої системи показників; – розробка механізму збору інформації для розрахунків показників 	-	+	±	+	-	+
			+	-	+		+
			+	+	+		+
			+	+	+		+
2.3	<ul style="list-style-type: none"> Опис бізнес-процесів – оцінка ефективності бізнес-процесів; – виявлення слабких місць (дублювання відповідальності, документів, відсутність необхідних дій та документів); – побудова діаграми удосконалення бізнес-процесів; – застосування певних методик моделювання бізнес-процесів та програмних засобів, що їх підтримують 	-	+	+	+	-	+
			+	+	+		+
			+	+	+		+
			+	+	+		+
2.4	<ul style="list-style-type: none"> Удосконалення організаційної, функціональної структур компанії: – визначення цільових орієнтирів та критеріїв удосконалення оргструктури; – формування структури адміністративного і функціонального підпорядкування; – розподіл областей відповідальності та функціональних обов'язків між підрозділами та співробітниками; – організація інформаційної взаємодії підрозділів; – розробка системи контролю за досягненням показників, що задані системою збалансованих показників; – фіксування змін в оргструктурі у основних організаційних документах – «Положення про організаційну структуру» та посадових інструкцій 	-	+	+	+	-	+
			+		+		+
			+		+		+
			+		+		+
			+		+		+
			+		+		+
			+		+		+



Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4	5	6	7	8
2.5	Розробка фінансової структури:	-	+	+	+	-	+
	– закріплення доходів та витрат за структурними підрозділами, виділення у складі компанії центрів фінансової відповідальності, їх класифікація та розподіл за рівнями, децентралізація управління при прийнятті оперативних стратегічних рішень;		+		+		+
	– закріплення показників системи збалансованих індикаторів за центрами відповідальності;		+		+		+
	– встановлення взаємозв'язку з показниками системи бюджетування		+		+		+
2.6	Створення інформаційної бази: – розробка класифікаторів УО для уніфікації збору первісної інформації; – розробка управлінського плану рахунків для збору та реєстрації первісної інформації; – розробка основного документу, що регламентує ведення обліку управлінської інформації – «Положення з управлінського інформаційного забезпечення»	-	+	+	+	-	+
			+		+		+
			+		+		+
			+		+		+
2.7	Побудова системи управлінської звітності: – розробка класифікаторів документів за типом і видам – створення альбому стандартних форм документів (первинні документи та звіти) для кожного підрозділу підприємства; – формування реєстру управлінських звітів – визначення регламенту збору, реєстрації, збереження та надання інформації, що є необхідною для прийняття управлінських рішень, побудова карт формування документів у підрозділах – розробка основного документу, що регламентує побудову системи управлінської звітності, – «Положення з УО та звітності»	-	+	+	+	±	+
			+		+	-	+
			+		+	-	+
			+		+	+	+
2.8	Побудова системи управління витратами та калькулювання собівартості – визначення місця виникнення витрат (із деталізацією від робочого місця до підрозділів і компанії в цілому); – розробка класифікації витрат для цілей УО; – аналіз витрат і оперативний контроль за їх змінами, визначення можливості нормування окремих видів витрат; – затвердження основного документу, що регламентує норми витрат, – «Положення про нормування витрат»;	-	+	+	+	-	+
			+		+		+
			+		+		+
			+		+		+
			+		+	~	



Закінчення таблиці 3.1

1	2	3	4	5	6	7	8
	– затвердження основного документу, що описує етапи побудови системи управління витратами, – «Положення про систему управління витратами»; – визначення методів калькуляції собівартості продукції, що плануються використовувати		+		+		~
2.9	Побудова системи бюджетування: – розробка порядку бюджетування; – організація бюджетування; – розробка форм бюджетного контролю.	-	+	+	+	-	+
3	Прийняття рішення щодо програмного продукту: самостійна розробка управлінської інформаційної системи або вибір і впровадження існуючого сучасного програмного продукту.	-	-	-	+	+	+
4	Підготовка інформаційних систем на операційному рівні: – покращення апаратного забезпечення, мережева і системна архітектура; – інтеграція різних інформаційних систем компанії (фізична та логічна інтеграція); – управління потоком документів і робочими групами на основі Інтранет-технологій.	-	-	+	+	-	+
5	Впровадження автоматизованої СВУІ	+	+	+	+	+	+
5.1	визначення стратегічних цілей проекту і тактичного плану впровадження автоматизованої системи	+	-	-	+	-	+
5.2	передпроектне обстеження (промисловий аудит) – перевірка відповідності організації бізнес-процесів стандартам	+	-	-	+	-	+
5.3	навчання спеціалістів групи впровадження	+	-	+	+	+	+
5.4	моделювання бізнесу-конкретні завдання, обов'язки, учасники, терміни	+	-	-	+	-	+
5.5	розробка та узгодження настроювання довідників та класифікаторів системи у відповідності з визначеними на попередніх етапах вимогами	+	-	-	+	-	+
5.6	настроювання системи у відповідності з прийнятими рішеннями та тестування функцій проектною групою;	+	-	-	+	+	+
5.7	тестові пуски у окремих підрозділах	+	-	-	+	+	+
5.8	навчання користувачів роботі з системою;	+	-	+	+	+	+
5.9	дослідно-промислова експлуатація	+	-	-	+	+	+
5.10	введення системи у промислову експлуатацію;	+	-	-	+	-	+
5.11	післяпроектне обстеження /промисловий аудит/.	+	-	-	+	-	+

* Примітка: «+» – присутній, «-» – відсутній, «~» – необов'язковий



заповнення цих форм та консолідації бюджетів, центрів фінансової відповідальності. Організація бюджетування являє собою призначення відповідальних за складення бюджетів, розробку схеми взаємодії ЦФВ, розробку регламенту бюджетування і документообігу (пп. 2.9). Таким чином, етап постановки економічної моделі охоплює усі три підсистеми СВУІ: підсистему ключових показників, підсистему управлінської звітності та підсистему обліку управлінської інформації (у тому числі управління витратами та калькулювання собівартості). Даний етап охоплює наступні чотири основних бізнес-моделі, які необхідні для обґрунтованої побудови підсистем СВУІ: процесну, функціональну, організаційну та фінансову моделі.

Прийняття рішення щодо самостійної розробки чи впровадження існуючої автоматизованої управлінської інформаційної системи (СВУІ) є дуже важливим і відповідальним кроком, оскільки від нього залежить результативність процесу впровадження (пп. 3).

Потрібно зазначити, що представлена робота присвячена концептуальному опису системи внутрішньої управлінської як окремої організаційно-технічної системи інформаційного забезпечення фінансово-економічного управління підприємством на основі системного підходу. Безперечно функціонування такої системи неможливо без її автоматизації, тобто розгляд процесу формування СВУІ без висвітлення загальних питань, пов'язаних з автоматизацією, буде не повним. Але авторська робота не може бути повністю присвячена всім деталям процесу автоматизації, аспектам програмного та апаратного забезпечення автоматизованої інформаційної системи бо це завдання іншої спеціальності.

Тому розділи 1 та 2 присвячено висвітленню концептуальних основ системи внутрішньої управлінської інформації підприємств та об'єднань, а розділ 3 роботи присвячено технології впровадження системи внутрішньої управлінської інформації, у т. ч. загальним питанням етапу її автоматизації.

Проблеми, пов'язані з проектуванням та впровадженням автоматизованих систем управління, вирішувалися багатьма провідними вітчизняними та закордонними вченими. Початково сформульовані академіком В.М. Глушковим науково-методичні положення та рекомендації з проектування автоматизованих систем управління тепер склались як принципи побудови АСУ, закріплені державним стандартом. До них належать принципи системності, розвитку, стандартизації та уніфікації, ефективності. Стадії створення АСУП і зміст робіт також визначені Держстандартом. На передпроектній стадії замовник



проводить організаційні заходи і підготовці об'єкта до обстеження і створення інформаційної бази, складає техніко-економічне обґрунтування і технічне завдання на розробку системи; розроблювач обстежить об'єкт, вибирає комплекс технічних засобів, а також разом із замовником визначає попередню економічну ефективність системи. На другій стадії розробляється технічний і робочий або техно-робочий проект системи, налагоджуються програми і т. д. На третій стадії система здається спочатку в дослідну, а потім, після коректування документації, і в промислову експлуатацію. Аналізуючи приклади впровадження автоматизованих систем фінансово-економічного управління можна зробити висновок, що ситуація не достатньо ефективного впровадження у певних випадках виникала внаслідок недотримання вищенаведених принципів побудови АСУ та неякісного виконання основних стадій створення АСУП і змісту робіт.

Не претендуючи на розробку більш якісних науково-методичних положень та рекомендацій з питань автоматизації систем управління, зауважимо, що, безперечно, у процесі автоматизації СВУІ слід дотримуватись загальноприйнятих стандартів та розробок провідних вітчизняних вчених з цього питання. І певні заходи, дії на цьому етапі передбачено у методі технології впровадження СВУІ. Головна відмінність полягає у тому, що етапу автоматизації у запропонованому комплексному методі проектування та впровадження передуює постановка економічної бізнес-моделі підприємства (об'єднання), створення моделі СВУІ, яка вимагає у процесі проектування СВУІ додержання запропонованого уніфікованого структурного складу та концепції СВУІ, а потім вже на основі розробленої моделі СВУІ слід переходити до створення автоматизованої інформаційної системи.

Тому, не присвячуючи уваги детальному аналізу наукової спадщини з питань автоматизації інформаційних систем управління підприємствами відомих вчених (В.Н. Амітан, В.М. Глушкова, Я.Г. Берсуцького, Л.С. Вінарика та О.М. Щедріна, С. Біра, М.М. Лепи, К. Шеннона та ін.) та розробці детальних рекомендацій щодо автоматизації СВУІ, автором більш детально розглянуто саме постановка економічної моделі СВУІ як один із головних етапів впровадження СВУІ на підприємстві (об'єднанні).

Тому у запропонованому Загальному плані наводяться тільки деякі важливі, на думку авторів, етапи стосовно автоматизації СВУІ.

Підготовка інформаційних систем на операційному рівні (пп. 4.) дозволяє спеціалістами значно полегшити процес впровадження,



оскільки прискорить процес збору інформативних даних. За думкою [123], у процесі інтеграції повинні бути виконані наступні етапи:

1) визначити потреби менеджменту щодо інформації (зрізи (аналітики) інформації, ступінь (рівень) повноти інформації, деталізації параметрів, дрібності, оперативності; точності), а також визначити ступінь можливості витягу із наявних інформаційних систем інформації для менеджменту;

2) необхідно формалізувати вимоги менеджменту до інформації у вигляді інформаційно-логічної схеми, яка передбачає інформаційні об'єкти та взаємозв'язки поміж них, що дозволить уточнити вимоги менеджменту та визначити можливості надання інформації і трансформації даних у управлінську інформацію;

3) розробка технології інтеграції (розробка логічної фізичної структури даних у центральній базі даних і даних в «порціях», що передаються від підрозділів, вибір СУБД для центральної бази даних і форматів даних, що передаються із підрозділів, розробка організаційних механізмів регулярної або безперервної інтеграції, яка визначає, як буде функціонувати система інтеграції: коли і ким запускаються механізми інтеграції, як забезпечується синхронізація довідникових і нормативних даних; які дані і в які терміни надходять).

Як підетапи безпосереднього процесу впровадження автоматизованої системи СВУІ пропонуємо взяти за основу послідовність, яку викладено [117] (пп. 5). Етап визначення стратегічних цілей проекту і тактичного плану впровадження автоматизованої системи передбачає складення базового плану впровадження: організація проекту, його структура, цілі і область застосування, склад проектної групи, методика впровадження, орієнтовний план підготовки проектної групи, узгодження основних етапів, методів оцінки якості роботи (пп. 5.1). План постановки передбачає навчання як користувачів СВУІ, так і спеціалістів для подальшого впровадження. Програма навчання спеціалістів групи впровадження повинна бути на рівні програми для консультантів (пп. 5.3).

Тестові пуски у окремих підрозділах виконуються наступним чином: в систему вводять реальні дані в обмеженому обсязі, шляхом моделювання реальних ситуацій – наприклад, відвантаження, оприбуткування товару – послідовно тестуються бізнес-функції, кожний підрозділ виконує свій «ключовий» приклад (пп. 5.7). У ході дослідно-промислової експлуатації необхідно перекоонатися в тому, що функціональність системи повністю відповідає вимогам підприємства. На



цьому етапі спеціалістами отримуються стандартні звіти та перевіряється ідентичність даних; можливо проведення спеціальних верифікованих процедур; систему вводять фрагментарно за окремими ділянками обліку (управління) у промислову експлуатацію; документуються інструкції щодо ведення робочих місць, коректують посадові інструкції учасників облікового процесу, наводять усі варіанти введення та порядок застосування стандартних довідників (пп. 5.9).

Таким чином, для вирішення завдання підвищення результативності процесу впровадження СВУІ на вітчизняних підприємствах запропонована Загальна методика постановки СВУІ, що складається з п'яти основних етапів: організаційні заходи, постановка економічної моделі, прийняття рішення щодо програмного продукту, підготовка інформаційних систем на операційному рівні, впровадження автоматизованої СВУІ. Методика дозволяє здійснити ефективну постановку СВУІ на основі створення повної економічної моделі підприємства, що включає моделі бізнес-процесів, організаційної, функціональної і фінансової структур, стратегічну та інформаційну моделі.

Методика постановки системи бюджетування. Оскільки постановка системи бюджетування є пов'язаною з СВУІ та з розробкою фінансової структури, має сенс коротко зупинитись на описі методики постановки системи бюджетування для висвітлення основних найважливіших моментів і загального уявлення. Не приділяючи увагу деталізації етапів, пов'язаних з автоматизацією (оскільки вони за суттю повторюють вищеописану автоматизацію СВУІ), і уточнюючи викладену у [102] послідовність, маємо наступний план постановки:

- 1) аналіз документообігу планово-економічних підрозділів;
- 2) визначення фінансової структури;
- 3) розробка методики бюджетування (створення методики формування бюджетів та затвердження порядку консолідації планів; розробка методики оцінки виконання бюджетів; затвердження регламенту процесу бюджетування);
- 4) автоматизація процесу бюджетування.

Методика постановки системи бюджетування розпочинається з аналізу документообігу планово-економічних підрозділів: потрібно описати існуючу методику оперативного планування, визначити період планування, провести аналіз відповідності методики планування методиці формування управлінської звітності (за фактичним виконанням планів та бюджетів), також необхідно описати існуючу методику калькуляції планової собівартості продукції (робіт, послуг).



Далі потрібно визначити фінансову структуру підприємства, оскільки фінансове планування здійснюється у рамках елементів фінансової структури. Більш детально методика розбудови фінансової моделі описана у наступних розділах.

Розробка методики бюджетування включає визначення набору показників, що необхідні для формування бюджетів, набору статей витрат (доходів), джерел фінансування та напрямків використання, рівней деталізації, розподілу планів за центрами відповідальності, також включає опис методик формування бюджетів та методу їх консолідації.

Методика оцінки виконання бюджетів включає визначення основних показників, що дозволяють провести аналіз фінансово-господарської діяльності, визначення аналітичних розрізів, необхідних для ефективного контролю за виконанням бюджетів, а також створення методики формування фактичних даних за статтями/показниками планів.

Створення регламенту процесу бюджетування передбачає опис послідовності та строків складення бюджетів, затвердження виконавців. Останнім важливим етапом є автоматизація системи бюджетування.

Результат виконання постановки системи бюджетування повинен бути відображений у наступних документах: Наказ про утворення системи бюджетування, Положення про бюджетування та регламент процесу бюджетування (Додаток В, Д).

Періоди складання бюджетів (планів) можуть бути: річними, квартальними, місячними. При формуванні річних планів і бюджетів планові дані надаються в помісячному розрізі, з угрупованням за кварталами. Термін твердження річного бюджету підприємства – листопад. Корегування річного бюджету виробляється в лютому (за підсумками попереднього року) і травні (за підсумками першого кварталу). При формуванні квартальних планів і бюджетів використовується принцип ковзного планування. Планові дані надаються в помісячному розрізі, при цьому дані першого місяця надаються з додаткової тижневої (декадної) розбивкою. Термін твердження квартального бюджету підприємства – 20 число попереднього місяця. У термін до 20 числа першого місяця кварталу виробляється коректування планових показників на другий і третій місяці кварталу і планування діяльності підприємства на перший місяць наступного кварталу, при цьому дані найближчого місяця надаються з додаткової тижневої (декадної) розбивкою. Щомісячне планування може бути здійсненим до 20 числа



поточного місяця на наступний з корегуванням 15 числа планового місяця, консолідовані бюджети надаються у розрізі статей та центрів відповідальності.

3.2. Визначення ролі бізнес-моделювання у побудові системи внутрішньоуправлінської інформації

Розробка СВУІ, як і будь-яких автоматизованих ІСУ підприємства, починається зі збору та аналізу інформації щодо функцій, процесів, документообігу, структури підприємства. Звичайний підхід до аналізу діяльності підприємства припускає створення та аналіз різних моделей (функціональних, процесних, інформаційних та ін.). Особливістю розробки СВУІ є необхідність виконання комплексного аналізу, який потребує використання множини різних типів моделей, що відображають різні сторони діяльності. При цьому для забезпечення цілісності процесу моделювання і аналізу необхідно мати можливість інтеграції результатів моделювання в рамках загального проекту або загальної моделі [124].

У [63] підкреслено, що на етапі «бізнес-моделювання» на підприємстві повинна бути вирішеною задача точної ідентифікації (формалізації) його діяльності шляхом створення повної (або комплексної) електронної бізнес-моделі підприємства, що в свою чергу складається з декількох моделей [63, 125]. У процесі бізнес-моделювання при постановці СВУІ слід розробити стратегічну, організаційну, функціональну, бізнес-процесів, фінансової структури та інформаційну моделі.

Необхідність здійснення етапу діагностики бізнес-процесів та бізнес-моделювання підкреслено [63, 117, 121, 122]. Тобто висловлено думку про важливість і необхідність процесів бізнес-моделювання економічної діяльності підприємств у процесі автоматизації управлінських інформаційних систем. Погоджуючись з тим, що загальна методика проектування СВУІ повинна ґрунтуватися на бізнес-моделюванні, слід зауважити, що фахівцями недостатньо конкретизовано його роль у побудові таких систем.

Виходячи з аналізу праць фахівців визначено наступну послідовність виконання побудови повної бізнес-моделі:

- 1) побудова стратегічної моделі;
- 2) розбудова організаційної та функціональної моделей;
- 3) побудова фінансової моделі;
- 4) моделювання бізнес-процесів;



5) побудова інформаційної моделі.

Необхідність процесів бізнес-моделювання для проектування СВУІ обґрунтовано наступним. У процесі формування стратегічної моделі розроблюються стратегічні карти, що визначають коло стратегічних показників, котрі повинні увійти до складу СВУІ. Від коректності побудови стратегічної моделі залежить коректність побудови підсистеми ключових індикаторів СВУІ, а також організаційної та функціональної моделей. Процес побудови фінансової моделі спирається саме на останні дві моделі. Ключовими елементами фінансової структури є ЦФВ, котрі входять і до складу СВУІ (підсистеми обліку й обробки управлінської інформації). Окрім ЦФВ до складу СВУІ входять інші центри відповідальності (нефінансові), що визначаються завдяки організаційній та функціональній моделі. Завдяки моделюванню бізнес-процесів визначається склад інформаційної моделі, що включає кодифікатори, класифікатори, реєстри, окрема підмножина елементів цієї моделі вживається з метою обліку управлінської інформації, тому саме на цьому етапі визначається складові елементи підсистеми обліку управлінської інформації СВУІ. Схематично роль бізнес-моделювання у процесі побудови СВУІ представлено на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Місце бізнес-моделювання у процесі побудови СВУІ



3.2.1. Методика побудови стратегічної моделі організації

У стратегічній моделі зафіксовані стратегії та цілі компанії, без їх наявності побудова СВУІ є неможливою. В організації можуть бути різноманітні цілі, особливо якщо мати на увазі про організації різних форм власності і типів діяльності.

У [126] наводиться класифікація цілей організації за: *спрямованістю, критеріями та часом* (поточні, середньострокові, довгострокові цілі). За спрямованістю виділяють *цілі функціонування* (підтримка робочого стану організації і підрозділів-створення постійного притоку ресурсів, технічному обслуговуванню, постійний контроль за діяльністю членів організації), *цілі удосконалення* (підвищення продуктивності праці, збільшення частки товарів організації на ринку), *цілі росту* (ріст, розширення, навчання та прогрес – збільшення кількості найменувань впроваджуваних у виробництво нових товарів, упровадження нових ідей в області менеджменту, кардинальні зміни в організаційній структурі і т. д.). За критеріями – *продуктивність* (кількість одиниць продукції, прибуток із розрахунку на одного співробітника, витрати на їх виробництво в одиницю часу); *ринкові критерії* (введення і закріплення на ринку нового продукту, збільшення частки даного продукту на ринку на 10%, збереження існуючого обсягу продажу); *ресурси* (скорочення кредиту на певну суму, прогноз фінансових вливань, спрямованих на реорганізацію, підвищення продуктивності, скорочення плинності кадрів); *прибутковість* (підвищення чистого доходу від вкладеної грошової одиниці, рівня рентабельності, розмірів дивідендів); *поновлення* (пристосування до змін в зовнішніх умовах – розробка та впровадження нового, більш ефективного технологічного процесу, нової системи послуг і т. ін.); *соціальна відповідальність* (заходи, спрямовані на покращення умов праці, відпочинку, забезпечення прийнятних відношень усередині колективу).

Класифікація цілей за спрямованістю є основною у стратегічному управлінні, при цьому цілі поєднуються в комплекси на основі принципу досягнення системою визначеного стану; класифікація цілей за критеріями є більш значущою для керівництва організації, тому що саме на основі таких цілей проводиться побудова дерева цілей, що служить орієнтиром для керівників у справі керування організацією [126].

Побудова дерева цілей. Глобальна ціль організації (місія) – орієнтир, запланований результат діяльності організації. В свою чергу, організація – це система, що складається із множини системних одиниць. Тому



завдання застосування методу побудови дерева цілей полягає у перетворенні головної цілі організації у цілі окремих підрозділів, що працюють разом на один результат, таким чином загальна ціль розкладається на окремі складові. Відомі наступні етапи побудови дерева [126]:

- 1) формування головної цілі організації (місії);
- 2) декомпозиція головної цілі організації на цілі другого рівня (*цілі входу, цілі процесу, цілі виходу, цілі системи*);
- 3) декомпозиція цілей другого рівня відповідно до конкретних технологічних завдань у межах кожної цільової програми.

Розробка цілей наступних рівнів відбувається при неухильному виконанні вимоги необхідності і достатності цілей цього рівня – досягнення усіх виділених цілей повинне обов'язково призводити до досягнення відповідних цілей попереднього рівня; серед цілей наступних рівнів не повинне бути надлишкових цілей, через наявність яких з неминучістю неефективно розростається структура організації і з'являються додаткові невиправдані витрати. Досягнення кожної мети повинно бути організаційно забезпечено, тобто для її реалізації необхідне створення підрозділів, співробітники яких зорієнтовані на досягнення даної мети, забезпечені відповідними ресурсами і виконують дії, спрямовані на її досягнення [126].

Методика побудови стратегічної моделі. Утворення стратегічної моделі необхідно розпочинати з визначення цілей спрямованості, що дозволяють точно визначити стратегічний напрямок діяльності як всієї організації, так і окремих підрозділів, впливаючи на вибір організаційної моделі.

Наступним етапом згідно з визначеними цілями спрямованості і вищеописаного метода побудови дерева є утворення дерева цілей організації з використанням конкретних критеріальних цілей. Для розробки цілей за напрямками стратегічної моделі можна користуватися прикладами [127] (додаток Ж).

Потім необхідно переходити до розбудови стратегічних карт, які є наочною моделлю інтеграції цілей організації в чотирьох складових збалансованої системи показників. Методика розбудови стратегічної карти є відомою.

Згідно [128] автори концепції BSC первісно представляли scorecard в табличній формі у вигляді інформаційної таблиці, основне призначення якої – надання уявлення про стратегію компанії та поточний стан досягнення стратегічних цілей. Як правило, scorecard містить інформацію у трьох формах подання – у тестовій, графічній та



числовий. Інформаційні таблиці вимагають побудови системи взаємопов'язаних таблиць, оскільки деталізація стратегій розпочинається із першого рівня загального для компанії, а закінчуються структурними елементами нижніх рівнів. Процес побудови стратегічних карт може бути автоматизований, при цьому реалізація програмного продукту BSC повинна передбачати певні можливості (табл. Б.9).

3.2.2. Методика розробки організаційної та функціональної структур компанії

Моделювання організаційної структури є основою забезпечення ефективної роботи СВУІ, системи бюджетування. Згідно існуючого визначення [102], організаційна структура компанії – це ієрархія функціональних підрозділів компанії з описом внутрішніх зв'язків; організаційна структура відображає, з яких функціональних підрозділів складається компанія, які рівні підпорядкування існують у ній, який персонал у які підрозділи входить. Для побудови організаційної та функціональної моделі використовуються два типу моделей – деревоподібні та матричні [129].

У більшості випадків організаційна модель утворюється у відповідності з функціональною структурою підприємства. У процесі побудови бажано користуватися наступними принципами: 1) рівень деталізації функцій відповідає рівню деталізації організаційних ланок; 2) взаємозв'язок організаційної та функціональної структури відбувається при формуванні матриці-розподільника функцій за організаційними ланками. Розрізняють декілька типів оргструктур, приклади наведено у [129] (додаток Ж). Результати розробки організаційної моделі документуються у «Положенні про організаційну структуру компанії» (додатку 3).

Функціональна модель. Під функціональною моделлю розуміється ієрархічний перелік функцій, що виконуються у компанії. Головна функція компанії – надання продуктів та послуг. Тому спочатку проводиться опис бізнес-напрямків, продукції та послуг. Подальший розподіл функцій може відбуватися за видами: основні, управління та забезпечення [130, 131].

Завдяки обстеженню і опису функцій реалізується ідентифікація функціональної структури та створюється єдина термінологія опису функцій підприємства, що повинна бути узгодженою. Обстеження



та наступний опис функцій проводиться двома способами – проектування зверху та проектування знизу. Тобто, згідно [131], зверху відокремлюються базові функціональні області, знизу описуються фактичні функціональні обов'язки співробітників (підрозділів) та відбувається прив'язка до функціональних областей.

Оскільки, побудова стратегічної моделі здійснюється з розподілом цілей за напрямками, то й розподіл функцій теж можна здійснити за напрямками, для зручності, бо склад функцій, що реалізуються, виходить із цілей і стратегій.

Подальша деталізація функціональних областей відбувається методом вертикальної декомпозиції (за рівнями ієрархії) та методом горизонтального розподілу (за стадіями виконання – збір інформації, вироблення рішення, реалізація, облік, контроль, аналіз, регулювання) [131]. Кожна функція має свого виконавця, наприклад, для функцій управління: керівник, спеціаліст-аналітик, технічні виконавці; відповідно вони відповідальні за: прийняття та організацію виконання рішень; підготовку рішень та аналіз відхилень; збір інформації, облік та комунікації. Функції регламентуються посадовими, спеціальними інструкціями та розпорядженнями.

Принципи формування функціональної структури такі: недопущення змішування цілей, самих функцій та критеріїв якості їх виконання у формулюванні назви функції; виключення дублювання функцій, що виникає за рахунок неточностей позначень або аналогічних формулювань; відповідність виконання функції відповідальній особі (центру, підрозділу); відповідність функціональної та стратегічної моделей; оптимальна деталізація.

Таким чином, методика побудови організаційної та функціональної структури виглядає таким порядком. Спочатку проводиться обстеження та опис напрямків діяльності, продукції (послуг), що виробляє (надає) компанії, потім потрібно описати склад та закріплення ієрархії організаційних ланок, моделювання організаційної структури, закріплення напрямків діяльності, виробництва продукції (послуг) за організаційними ланками методом парних проекцій.

Далі проводять обстеження та опис функцій підприємства, моделювання функціональної структури, закріплення їх за організаційними ланками методом формування матриці-розподільника. Заключним етапом є затвердження регламентуючих документів. Моделювання організаційної та функціональної структур здійснюють в рамках загального плану впровадження СВУІ. Звіт про побудову організаційної



та функціональної структур може містити наступні основні розділи: структурну організаційну схему, матрицю закріплень організаційних ланок і функцій, ієрархічний перелік функцій.

Оскільки організаційна та функціональна модель визначає базові структури компанії, функції та зони відповідальності (у тому числі власників процесів для тих елементів, що потребують процесного опису), тому наступним етапом впровадження СВУІ є розбудова процесної моделі, що в свою чергу, впливає на уточнення організаційної та функціональної моделей, визнаючи можливі області деталізації та перегруповання функцій (відповідальних осіб, центрів, підрозділів).

Для оперативного реагування на зміни організаційної структури і функцій компанії та їх звітного відображення у [132] рекомендується створення відповідного внутрішнього наказу («Наказ про супроводження організаційно-функціональної моделі»), де зазначається, що усі внутрішні документи, які пов'язано зі змінами оргструктури чи функцій, повинні затверджуватися тільки після внесення відповідних коректив у бізнес-модель.

Корегування моделі можливе у наступних типових випадках згідно [132]:

- 1) перерозподіл функцій у випадку прийому (звільнення) співробітників; скорочення (збільшення) кількості організаційних ланок за результатами аналізу та уточнення функціональної завантаженості;

- 2) при змінах, що пов'язані із реалізацією стратегічного плану розвитку підприємства або із ситуативною реорганізацією діяльності (наприклад, при змінах у структурі збуту, що пов'язані із розширенням товарної групи або при організації власного виробництва окремих позицій);

- 3) при змінах в управлінні компанією, пов'язаних із введенням нових контурів управління;

- 4) при змінах в основних бізнес-процесах (раціоналізація, автоматизація бізнес-процесів). Засоби доведення змін в організації діяльності та організаційних змінах до персоналу компанії можуть бути як письмові (факсові), так і електронні (використання локальної мережі, електронної пошти, Інтранет-технології) з попереднім укладанням переліку розсилки, а також за допомогою утворення ієрархії затверджень документів.

Моделі організаційної та функціональної структури повинні активно використовуватися при прийнятті управлінських рішень у галузі організації діяльності (наприклад, використовуючи аналіз



розподілу функцій за організаційними ланками та функціонального завантаження підрозділів, співробітників).

3.2.3. Принципи побудови фінансової моделі організації

Під фінансовою моделлю у бізнес-моделюванні розуміють точний опис підприємства у розрізі джерел, структури формування його доходів та витрат з відповідним розподілом відповідальності [63]. Тобто на етапі побудови фінансової моделі необхідно вирішити такі завдання: визначення структури та складу основних управлінських фінансових звітів (УФЗ), операційних бюджетів та кошторисів накладних витрат; визначення схем консолідації даних УФЗ та бюджетів, класифікації витрат та структури собівартості продукції; побудова фінансової структури підприємства з виділенням ЦФВ; визначення облікової політики (застосування методів оцінки активів та зобов'язання тощо), плану рахунків та шифрів аналітичного обліку.

Перш ніж приступити до збору, обробці та оцінці управлінської інформації, важливо чітко визначити, які підрозділи будуть надавати необхідні дані. З цією метою створюють фінансову структуру підприємства, яка являє собою сукупність функціональних підрозділів компанії, пов'язаних єдиним бізнес-процесом з метою здійснення фінансового управління, ведення обліку та формування звітності, – ЦФВ [100, 102].

Згідно з визначенням терміну ЦФВ окремі компанії, структурні підрозділи, цехи, відділи або групи можуть бути центрами фінансової відповідальності. Їх керівники несуть відповідальність за визначені ділянки роботи та вирішення поставлених завдань. Ефективність роботи центрів визначається, як правило, порівнянням планових та фактичних показників діяльності. Фінансова структура будується згідно загального принципу ієрархічності за методом побудови дерева. Результати розробки фінансової структури фіксуються у «Положенні про фінансову структуру» (Додаток К).

Методика побудови фінансової структури. Побудові фінансової моделі повинно передувати створення організаційної, функціональної моделей.

Перш ніж сформувати фінансову структуру, потрібно проаналізувати схему фінансових (ресурсних) потоків [133]. Як правило, усі фінансові потоки замкнено на якомусь ключовому підрозділі, з якого



необхідно розпочинати аналіз. Таким чином, перший етап – визначення верхівки (ЦФВ першого рівня) Фінансові (ресурсні) потоки проходять крізь певні підрозділи, що є елементами фінансової структури центру обліку (ЦО).

Центри відповідальності фінансової структури розподіляються згідно типу участі при формуванні фінансових потоків на ЦФВ, центр фінансового обліку (ЦФВ) (центр прибутку (ЦП), центр доходів (ЦД, центр інвестицій (ЦІ), місце виникнення витрат (МВВ)).

Розподіл може відбуватися матричним методом як показано у [134]. На другому рівні виділяються укрупнені сфери діяльності – напрямки бізнес-діяльності, проекти, дивізіони, підприємства (філії). Такий укрупнений ЦО може містити декілька юридичних осіб. На третьому та четвертому рівнях відокремлюються окремі юридичні особи та всередині них – окремі департаменти, підрозділи, програми. Підрозділи на наступних рівнях також деталізуються на МВВ та ЦФВ нижчого рівня (цехи, відділи тощо). Завершальний етап побудови фінансової моделі – закріплення за ЦО конкретних статей прибутків (витрат), основних бюджетних документів (БДВ, БРГК², баланс) та затвердження способів консолідації даних.

Принципи побудови фінансової структури такі:

1) фінансова структура є непересічною сукупністю елементів фінансової структури, тому кожен організаційний (функціональний) підрозділ може входити тільки в один ЦФВ;

2) елементами фінансової структури можуть бути окремі проекти, витрати (фін. результати) яких не відносяться до жодного організаційного (функціонального) підрозділу;

3) оптимальна деталізація рівнів фінансової структури – ступінь деталізації визначає час та трудовитрати на складання бюджетів та звітів;

4) відповідність виконуваних функцій статтям витрат (прибутків).

Для інтерпретації даних УО у [100] пропонується використовувати власний принцип кодифікації центрів фінансової відповідальності згідно рівням організаційно-функціонального підпорядкування.

Як правило, керуюча компанія складається з підрозділів, що працюють за декількома функціональними напрямками. Крім того, в організації є декілька філій, кожна з яких складається з підрозділів, що ведуть таку ж діяльність, як і керуюча компанія. Виходячи з цього можна сформулювати фінансову структуру холдингу.

² БДВ – бюджет доходів та витрат, БРГК – бюджет руху грошових коштів.



Авторами рекомендовано привласнювати кожному ЦФВ певний рівень. Так, першому рівню відповідають керуюча компанія і її територіальні філії, другому рівню – підрозділи, згруповані за функціональними напрямками діяльності всього холдингу, і третьому рівню – окремі структурні підрозділи керуючої компанії та філії.

Компанія може використовувати для кодування ЦФВ у впроваджуваній інформаційній системі шестизначні коди: перші дві цифри вказують на територіальний підрозділ холдингу (10 – Керуюча компанія, 20 – Філія 1 і т. д.). Перші дві цифри «00» у коді ЦФВ означають, що мова йде про весь холдинг. Другі дві цифри вказують на напрямок діяльності: 01 – Адміністрація, 02 – Маркетинг, 03 – Інформаційні технології, 04 – Логістика, 05 – Складська діяльність, 06 – Закупівлі, 07 – Продажі. Другі дві цифри «00» у коді ЦФВ означають, що мова йде про всі напрямки діяльності. Останні дві цифри вказують на номер підрозділу в рамках функціонального напрямку або територіального підрозділу. Треті дві цифри «00» у коді ЦФВ означають, що мова йде про всі підрозділи в рамках функціонального напрямку або територіального підрозділу.

3.2.4. Методика побудови моделі бізнес-процесів компанії

Побудова процесної моделі дозволяє зібрати і систематизувати інформацію про структуру компанії та її бізнес-процесів, що може бути використано для їх подальшої оптимізації. Методично обґрунтована ідентифікація функціональної і процесної моделей дозволить оцінити існуючий рівень системи управління, а також обрати напрямок розвитку СВУІ. Оскільки наявність організаційно-функціональної моделі є необхідною вихідною позицією для початку процесного моделювання, то більшість методик опису бізнес-процесів починається з опису організаційно-функціональної моделі. Відомі методики опису бізнес-процесів у вигляді опису кроків поетапного виконання побудови процесної моделі [135, 136]. Потрібно зауважити, що у [135] досить деталізовано наданий опис етапу виявлення зв'язків та закріплення процесів підприємства, та поверхово етап ідентифікації, та навпроти у [136] детально представлений етап ідентифікації. Використовуючи методики викладені, у [135, 136], запропонована наступна послідовність побудови процесної моделі, вона містить обстеження та саме моделювання.

Оскільки етап побудови моделі бізнес-процесів входить до загального плану впровадження СВУІ, що включає ідентифікацію структури



організації, загальних напрямків діяльності та функціонування компанії як окремі етапи впровадження СВУІ, що передують обстеженню бізнес-процесів, то можна прийняти за замовчуванням, що цей етап вже виконаний, а отже слід переходити до наступних дій.

Оскільки загальні принципи функціонування організації, структура її підрозділів, напрямки діяльності, правила взаємодії компанії з зовнішніми організаціями, основні бізнес-процеси на верхньому рівні вже виявлено, то зручніше етап ідентифікації процесів підприємства починати з опису бізнес-процесів окремих підрозділів, як це пропонується у [136]. Для цього є дуже важливим проведення попереднього запиту інформації про функціонування підрозділів. Ця інформація може бути отриманою методом письмового анкетування ключових співробітників згідно спеціально розроблених форми або власним заповненням форм після використання методу інтерв'ювання.

Основною метою бізнес-процесу є перетворення вхідних ресурсів (даних) у вихідні результати. Основні характеристики бізнес-процесів є наступні: вхідний потік даних і ресурсів, вихідний результат, власник процесу, одержувач результату, ресурси задіяні при реалізації процесу, контрольні показники ефективності процесу та механізм реалізації. Тому форми для анкетування підрозділів повинні містити наступні питання [136]: назва підрозділу; документи, що визначають умови роботи підрозділу та виконання конкретних функцій; функції, що виконує підрозділ; документи, що надходять зовні та необхідні для роботи; документи, що з'являються у результаті роботи підрозділу. Отримані дані систематизуються та представляються в узагальнюючому звіті, що містить загальний перелік бізнес-процесів організації на верхньому рівні та опис діяльності підрозділів. Далі наявні бізнес-процеси організації класифікуються за видами (основні, забезпечувальні, розвитку, управління) та виділяються їх власники.

Після закінчення обстеження діяльності підрозділів, як і у [136], слід переходити до третього рівня – детального обстеження бізнес-процесів конкретних власників. Обстеження проводиться також методами інтерв'ювання та анкетування. У формі мають бути відображеними наступні пункти [136]: назва бізнес-процесів; умови початку виконання бізнес-процесу; документи і дані, необхідні для виконання бізнес-процесу і джерела їх надходження; документи, створені у результаті виконання бізнес-процесу та їх одержувачі; діючі особи, що приймають участь у виконанні бізнес-процесу; ресурси, що є необхідними для виконання процесу (якщо є); вихідні ресурси – результат



виконання бізнес-процесу (якщо є); результат виконання бізнес-процесу; ціль бізнес-процесу, його роль і місце у загальних завданнях (процесах) компанії; проблеми, що виникають під час виконання бізнес-процесу; термін виконання; послідовність дій виконання процесу.

Результатом обстежень бізнес-процесів є документування, можливий наступний перелік документів, окрім заповнених форм анкетування: схема бізнес-процесів на верхньому рівні, загальний огляд процесів підрозділів, загальна схема процесу, детальна схема процесу, схема інструкцій, схема маршрутизації форм (документів) у рамках бізнес-процесу. Для уникнення можливих неточностей також варто проводити перевірку заповнених анкет власниками процесів. Отже, проведено обстеження бізнес-процесів на верхньому рівні, на другому та на третьому.

Метою моделювання бізнес-процесів є систематизація інформації про компанію та її бізнес-процесів у графічній або табличній формі. Процесна модель повинна відбивати структуру бізнес-процесів організації, деталі їхнього виконання та послідовність документообігу [136].

Під час моделювання процес ітерації (узгодження, внесення коректив і уточнень) повинен повторюватися до моменту повного підтвердження зрозумілості і однозначності моделі. Подальша оптимізація існуючої процесної моделі може здійснюватися на основі аналізу якісних показників бізнес-процесів: результативності, ефективності, адаптованості, продуктивності, тривалості, вартості.

3.2.5. Створення інформаційної моделі підприємства

Інформаційна модель визначає склад та структури різних документів, облікових реєстрів, звітів та ін., а також їх представлення у базах даних інформаційних систем. До того ж, інформаційна модель визначає інформаційні зв'язки між центрами відповідальності, власниками бізнес-процесів, інформаційні потоки, схему документообігу, формат даних. При впровадженні СВУІ важливою є не уся сукупність інформаційних потоків, а тільки управлінська інформація. Для цілей УО використовуються як бухгалтерські, так і будь-які дані, необхідні керівникам для прийняття рішень. Такі дані можуть надходити як із внутрішніх, так і зовнішніх інформаційних джерел компанії. Згідно [121] управлінська інформація розподілена за видами: якісна (думки, судження, експертні оцінки) та кількісна (облікова та необлікова, нормативна та технічна).



Задля уніфікації збору первісної інформації використовуються класифікатори управлінського обліку (КУО), що визначають та описують різні об'єкти обліку. Класифікатори необхідні також для однозначності тлумачення та стандартизації управлінської інформації. До КУО можна віднести [121]:

- типи продукції (робіт, послуг);
- основні та допоміжні бізнес-процеси;
- проекти;
- типи клієнтів;
- центри фінансової відповідальності;
- види витрат (доходів);
- статті калькуляції собівартості;
- види активів;
- види зобов'язань.

Для збору та реєстрації первісної управлінської інформації використовується УПР.

3.3. Розробка комплексного критерію оцінки рівня якості програмних продуктів для автоматизації систем внутрішньоуправлінської інформації

Найбільш узагальненою характеристикою досконалості програмних продуктів, є рівень якості як сукупності властивостей, що обумовлюють придатність виконувати задані функції у визначених умовах використання у відповідності до основного призначення. Для оцінки рівня якості програмних продуктів необхідно, насамперед, вибрати показники, за базовим значенням яких буде оцінюватися рівень якості.

Рівень якості визначається порівнянням показників якості оцінюваного інтелектуального продукту з базовими значеннями, що може проводитися за одним або за декількох параметрів. Отже, в оцінці рівня якості виділяються функціонально визначені етапи методики оцінки якості: вибір базових показників, порівняння за однією з властивостей, порівняння за декількома властивостями. Такий підхід притаманний практично всім існуючим методикам при комплексній оцінці якості продукції.

Показники якості продукції можуть бути представленими у виді натуральних, відносних або питомих величин. Існуючі методи оцінки



рівня якості технічних засобів процесу переробки інформації недостатньо розроблені, зокрема це стосується автоматизованих СВУІ.

Диференційний метод оцінки рівня якості продукції, що оснований на використанні одиничних показників її якості не дає можливості однозначно оцінити рівень якості. Якість автоматизованої системи визначається її технічними параметрами, а також характеристиками задач, функцій, процедур, алгоритми яких реалізуються. Така точка зору припускає використання для оцінки якості тільки комплексного показника якості продукту, який обумовлений значеннями базових показників.

Відомі також методики розрахунків комплексного показника оцінки рівня якості на основі лінійних адитивних моделей, але вони не враховують фактор нелінійності залежності комплексного показника від одиничних показників рівня якості.

Г.І. Солодом у роботі [137] для оцінки рівня якості технічних засобів у автоматизованій системі управління «АСУремонт» застосовується метод оцінки технічного рівня якості ЕОМ за комплексним показником якості із врахуванням коефіцієнтів участі рівнів якості за одиничними показниками. Позитивним є те, що даний метод орієнтований на використання комплексного показника та враховує фактор нелінійності, що дуже важливо для розробки комплексного критерію оцінки рівня якості автоматизованих СВУІ.

Головною задачею розробників програмних продуктів є забезпечення можливості найбільш повної реалізації рівня якості в процесі експлуатації, тобто забезпечення високого рівня якості на всіх стадіях життєвого циклу продуктів, на яких формується їхня якість, – проектування, впровадження та експлуатація. Найбільш ефективна реалізація рівня якості автоматизованих СВУІ досягається при управлінні формуванням якості на усіх стадіях життєвого циклу, що може бути досягнуто лише при використанні єдиної методики, придатної для оцінки рівня якості на будь-якій стадії.

Для оцінки рівня якості автоматизованих СВУІ на всіх стадіях життєвого циклу пропонується використовувати підхід, що базується на використанні питомих значень (x_{ij}) показників якості. Тут індекс j визначає порядковий номер автоматизованої СВУІ, i – порядковий номер показника якості. При використанні методики оцінки рівня автоматизованих СВУІ зручно користуватися матричним методом, для чого значення заносяться в матрицю-таблицю. Введено поняття моделі еталонної СВУІ. Її показники відображають найвищий досягнутий рівень якості за окремими показниками, що реалізовані



в різних програмних продуктах. Ці показники названо базовими [137]. Сукупність базових значень елементів (x_{i6}) являє собою модель еталонної автоматизованої СВУІ, що володіє найбільш високими питомими величинами показників якості. При визначенні рівня якості за комплексним показником приймається вагомість кожного з рівнів якості за одиничним показником.

Пропонується комплексний показник якості (Q_j) знаходити як сумарне значення рівнів якості за одиничними показниками (k_{ij}) з врахуванням їх коефіцієнтів участі (y_{ij}) при складанні за правилом векторів в n -вимірному векторному просторі [138]:

$$Q_j = (\sum (y_{ij} k_{ij})^2)^{1/2}. \quad (3.1)$$

Відносно питомих величин вихідних показників якості x_{ij} автоматизованої СВУІ-еталона визначається рівень якості k_{ij} за одиничними показниками [137]:

$$k_{ij} = x_{ij} / x_{i6}, \text{ для еталону } k_{i6} = 1. \quad (3.2)$$

Доля участі (a_{ij}) кожного рівня якості за одиничними показниками в їх загальній сумі для автоматизованих СВУІ визначається [137]:

$$a_{ij} = k_{ij} / \sum k_{ij}, \text{ для еталону } a_{i6} = 1/n. \quad (3.3)$$

Для визначення рівня якості автоматизованої СВУІ за комплексом обраних вихідних показників необхідно встановити коефіцієнт участі (y_{ij}) кожного рівня якості за одиничними показниками з врахуванням долі їх участі (a_{ij}) після виключення впливу на y_{ij} кількості обраних вихідних показників [137]:

$$y_{ij} = (1 - a_{ij}) / (1 - a_{i6}), \text{ для еталону } y_{ij} = 1. \quad (3.4)$$

Для формування критерію відбору автоматизованої СВУІ спочатку необхідно визначитися з переліком основних показників якості, яким повинна задовольняти система. Далі експертно присвоїмо питому вагу усім показникам. Ефективна автоматизована система задовольняє усім показникам, це означає, що сума усіх значень показників якості x_{bi} дорівнює одиниці.



Не присвячуючи багато уваги принципам автоматизації системи бюджетування, як це робиться у [92], було уточнено основні принципи, за якими повинна буде будуватися автоматизована СВУІ, згідно з положеннями методичних рекомендацій [34, 66].

У свій час, іноземними консультантами запропоновано 45 показників можливостей програмних продуктів, з яких 5 було присвячено аспектам бюджетування; група технічних показників, на нашу думку, дуже деталізована [92].

Якщо розглядати систему бюджетування як підсистему загальної управлінської інформаційної системи, що не входить до складу СВУІ (хоча між ними відбувається взаємодія), можна відокремити 30 найважливіших показників. Серед сукупності запропонованих показників якості було б доцільне передбачити показник наявності системи нагадування та технічної інформації для вищого керівництва.

У щоденній діяльності керівників дуже важливо своєчасно робити інформаційні позначки для своєчасного реагування на події та прийняття необхідних рішень. Наведені показники доцільно згрупувати за чотирма напрямками якості: відповідність концепції УО, рівень автоматизації, рівень обробки даних, рівень впровадження. Найбільш питому вагу серед груп показників повинні займати показники відповідності автоматизованої СВУІ концепції УО. Таким чином, утворено перелік показників якості, яким має задовольняти автоматизована СВУІ (табл. 3.2, див. стор. 134-136). Ранжування груп показників якості відбувається за важливістю їх сфери застосування.

Отже, для відбору програмних продуктів нового типу (автоматизованих СВУІ) розроблено комплексний критерій рівня якості. Запропоновано питому вагу для кожного з показників, яка буде використовуватись як значення показників якості в ефективній моделі СВУІ. Методика відбору раціонального програмного продукту буде виглядати наступним чином. Ступінь задовільності кожного програмного продукту за кожним показником оцінюється за бальною шкалою, визначаються питомі величини показників якості, потім підраховуються комплексні показники за вищенаведеними формулами. Використовуючи порівняльний аналіз, визначаємо продукт, що має максимальний комплексний показник.

Було проведено дослідження на предмет застосовності визначеного комплексного критерію для конкретних програмних продуктів (табл. 3.2). Застосування критерію відбувається при умові, якщо ціна усіх продуктів, що розглядаються, влаштовує покупця. Серед 161 учасника



останньої спеціалізованої виставки найбільш наближеними до концепції організації системи внутрішньої управлінської інформації серед присутніх на вітчизняному ринку автоматизованих систем нами обрано програмні продукти декількох фірм: консалтингова компанія Apple Consulting, Business Service, ООО «IBS/Информационные бизнес-системы», АО Банкомсвязь, Ланит – Iv Com, компанія «InnoWare».

З метою обчислення питомих значень (x_{ij}) показників якості було розроблено методику оцінюючого (бального) анкетування (на основі переліку показників ефективної моделі автоматизованої СВУІ) щодо

Таблиця 3.2

Основні показники якості автоматизованої СВУІ

Можливості програми (показники якості)	Питома вага, x_{6i}	Продукту «Облік»	Оцінка x'_{11}	Продукт Innoware	Оцінка, x'_{12}
1	2	3	4	5	6
Відповідність концепції – 0,62					
1. Виділення центрів відповідальності (у певній бізнес-діяльності, підрозділі, проекті, групі, за компанією в цілому)	0,05	+	4	+	4
2. Використання управлінського плану рахунків, реєстрів-класифікаторів операцій	0,05	+	4	+	4
3. Взаємозв'язок із системою бюджетування, можливість отримання даних із будь-яких бюджетів	0,05	+	4	+	5
4. Універсальність системи щодо організацій будь-якої форми власності, бізнес-діяльності.	0,03	+	4	+	4
5. Власне настроювання звітів, показників, структури даних, фінансово-господарських операцій, необмеженість їх кількості, підтримка будь-якої періодичності та дискретності обліку даних, одиниць виміру, деталізація даних, звітів, показників на будь-якому рівні, довільність форм введення даних	0,06	+	4	+	4
6. Використання нормативів та лімітів	0,02	?	0	?	0



Продовження таблиці 3.2

1	2	3	4	5	6
7. Взаємозв'язок з системою прийняття рішень, аналіз наслідків кожного управлінського рішення	0,03	+	4	М	3
8. Підтримка міжнародних стандартів звітності.	0,03	+ (US GAAP)	5	+	5
9. Можливість паралельного обліку за декількома стандартами, декількома варіантами звітності.	0,03	+ (НСБУ, USGAAP – стандартна конфігурація)	4	+	4
10. Побудова управлінських аналітичних звітів	0,05	+ вбудований DRILL-DOWN за управлінським обліком та Облік-OLAP	4	+	4
11. Встановлення та корегування цільових значень як на будь-якому рівні відповідальності, так і для компанії	0,03	?	0	М	3
12. Прогнозування фінансових показників, декілька сценаріїв розвитку ситуації	0,03	-	0	М	3
13. Облік внутрішніх операцій між центрами відповідальності, філіями	0,03	+	5	+	5
14. Платіжний календар	0,03	Ч	3	+	4
15. Аналіз планових та фактичних даних, факторний аналіз	0,03	Облік OLAP	4	+	4
16. Методологія управління витратами та собівартістю: /аналіз витрат, розрахунок беззбитковості, собівартості, маржі, рентабельності/	0,06	+	4	Ч	3
Система автоматичного нагадування та технічної інформації для вищого керівництва	0,01	-	0	-	0
Операції з даними – 0,09					
17. Спеціальні процедури обробки даних УО/закриття облікових періодів, автоформування, авторозрахунки	0,015		5	+	5
18. Засоби щодо спрощення, полегшення введення та обліку даних (особливо дублюючих)	0,015		5	+	5



Закінчення таблиці 3.2

1	2	3	4	5	6
19. Імпорт (експорт) даних з (до) інших зовнішніх програм, систем бухгалтерського, фін. обліку, засоби зовнішнього обміну даними	0,015		5	+	5
20. Процедури обміну, консолідації та передачі даних із підзвітних філій, центрів відповідальності до головної, управлінської	0,015		5	+	5
21. Використання довідників даних	0,015		5	+	5
22. Взаємозв'язок із системою документообігу, обміну	0,015		0	ч	3
Рівень автоматизації – 0,09					
23. Необмеженість кількості користувачів, двох- и три-ланкова архітектура «бізнес-додатків»	0,015		4	2-х рівнева та 3-х при WEB	4
24. Налаштування обмежень на права доступу до даних, операцій з даними для різних груп користувачів	0,015		4	+	4
25. Єдність взаємопов'язаних ланцюжкових операцій, відміна будь-якої операції викликає відміну всієї послідовності (цілісність операцій)	0,015		5	+	5
26. Доступність сприйняття управлінської звітності, наочність	0,015		5	+	5
27. Швидкість та простота змін налаштування, візуальність	0,015		3	ч	3
28. Локалізація системи, адаптація щодо мови програмного продукту та місцевих вимог законодавства, особливостям ведення обліку	0,015		5	+	5
Впровадження, підтримка і система поширення програмного продукту 0,20					
29. Впровадження та підтримка продукту розробником, консультації, поновлення щодо нових версій, супровід не тільки розробником, але і місцевим партнером.	0,10		5	+ розробник не впроваджує	4
30. Наявність впроваджених рішень, досвід впровадження	0,10		5	+	5



оцінки рівня можливостей програмних продуктів, що використовуються на підприємствах в сучасних умовах, для задоволення управлінських потреб. Шляхом анкетування фірм, що впроваджують програмне забезпечення також було отримано дані-пояснення для табл. 3.2 із задоволення продуктів вимогам концепції СВУІ. Для порівняння у табл. 3.2 наведено приклади для двох програмних продуктів (на анкети яких були отримані найбільш повні і точні відповіді), тут оцінку можливостей за п'ятибальною шкалою проведено за вищезгаданою методикою шляхом опитувань відповідальних фахівців підприємств, які запровадили представлені системи. Оцінку наведено як середню арифметичну.

Для оцінки рівня якості розраховано питомі величини вихідних показників якості кожної автоматизованої системи, що порівнюється (табл. 3.2), за формулами:

$$x_{i1} = (x'_{i1} / 5)x_{i0}, x_{i2} = (x'_{i2} / 5)x_{i0}, \text{ де } i = 1 \dots 30 \quad (3.5)$$

Отримані дані внесено до табл. 3.3 (див. стор. 138-139).

Згідно наведених формул (3.2, 3.3, 3.4) для вказаних двох автоматизованих СВУІ розраховано рівні якості k_{ij} , долю участі кожного рівня якості a_{ij} , коефіцієнти участі кожного рівня якості u_{ij} , а також підсумовані їх комплексні показники рівня якості згідно формули 3.1, результати відображено у табл. 3.3.

Отже, після підсумовування комплексних показників для представлених програмних продуктів, зроблено висновок, що серед анкетованих продуктів, продукт «Облік» задовольняє більшості з принципів, але трохи відстає від «Innoware» ($Q_1 = 4,49$, $Q_2 = 4,59$). Наступним важливим етапом розгляду програмного продукту – це безпосереднє розглядання та апробація.

Таким чином, для вирішення задачі відбору програмного продукту у процесі автоматизації СВУІ рекомендовано використовувати запропонований критерій оцінки рівня якості. Розроблений комплексний критерій оцінки рівня якості програмних продуктів нового типу (автоматизованих СВУІ) застосовується при умові відповідності цінового фактору можливостям покупця, відрізняється тим, що використовується ефективна модель показників якості СВУІ, яка відображає максимально досягнутий рівень можливостей автоматизованих СВУІ в сучасних умовах. Для врахування нелінійності впливу показників рівня якості на комплексне значення критерію використовується середньоквадратичне підсумовування.



Таблиця 3.3

Розрахунок комплексних показників якості

i	X ₆	X ₁	X ₂	k ₁	k ₂	A ₆	a ₁	a ₂	y ₁	Y ₂
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	0,05	0,04	0,04	0,8	0,8	0,033333	0,035088	0,032787	0,998185	1,000565
2	0,05	0,04	0,04	0,8	0,8	0,033333	0,035088	0,032787	0,998185	1,000565
3	0,05	0,04	0,05	0,8	1	0,033333	0,035088	0,040984	0,998185	0,992086
4	0,03	0,024	0,024	0,8	0,8	0,033333	0,035088	0,032787	0,998185	1,000565
5	0,06	0,048	0,048	0,8	0,8	0,033333	0,035088	0,032787	0,998185	1,000565
6	0,03	0	0	0	0	0,033333	0	0	1,034483	1,034483
7	0,03	0,024	0,018	0,8	0,6	0,033333	0,035088	0,02459	0,998185	1,009045
8	0,03	0,03	0,03	1	1	0,033333	0,04386	0,040984	0,989111	0,992086
9	0,03	0,024	0,024	0,8	0,8	0,033333	0,035088	0,032787	0,998185	1,000565
10	0,05	0,04	0,04	0,8	0,8	0,033333	0,035088	0,032787	0,998185	1,000565
11	0,03	0	0,018	0	0,6	0,033333	0	0,02459	1,034483	1,009045
12	0,03	0	0,018	0	0,6	0,033333	0	0,02459	1,034483	1,009045
13	0,03	0,03	0,03	1	1	0,033333	0,04386	0,040984	0,989111	0,992086
14	0,03	0,018	0,024	0,6	0,8	0,033333	0,026316	0,032787	1,00726	1,000565
15	0,03	0,024	0,024	0,8	0,8	0,033333	0,035088	0,032787	0,998185	1,000565
16	0,06	0,048	0,036	0,8	0,6	0,033333	0,035088	0,02459	0,998185	1,009045
17	0,015	0,015	0,015	1	1	0,033333	0,04386	0,040984	0,989111	0,992086
18	0,015	0,015	0,015	1	1	0,033333	0,04386	0,040984	0,989111	0,992086
19	0,015	0,015	0,015	1	1	0,033333	0,04386	0,040984	0,989111	0,992086
20	0,015	0,015	0,015	1	1	0,033333	0,04386	0,040984	0,989111	0,992086
21	0,015	0,015	0,015	1	1	0,033333	0,04386	0,040984	0,989111	0,992086



Закінчення таблиці 3.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
22	0,015	0	0,009	0	0,6	0,033333	0	0,02459	1,034483	1,009045
23	0,015	0,012	0,012	0,8	0,8	0,033333	0,035088	0,032787	0,998185	1,000565
24	0,015	0,012	0,012	0,8	0,8	0,033333	0,035088	0,032787	0,998185	1,000565
25	0,015	0,015	0,015	1	1	0,033333	0,04386	0,040984	0,989111	0,992086
26	0,015	0,015	0,015	1	1	0,033333	0,04386	0,040984	0,989111	0,992086
27	0,015	0,009	0,009	0,6	0,6	0,033333	0,026316	0,02459	1,00726	1,009045
28	0,015	0,015	0,015	1	1	0,033333	0,04386	0,040984	0,989111	0,992086
29	0,1	0,1	0,08	1	0,8	0,033333	0,04386	0,032787	0,989111	1,000565
30	0,1	0,1	0,1	1	1	0,033333	0,04386	0,040984	0,989111	0,992086



3.4. Особливості досліджень об'єкту формування системи внутрішньоуправлінської інформації об'єднання підприємств

Великі корпорації як об'єкти економічного дослідження визначаються своєю масштабністю, розгалуженістю структури та різноманітністю господарських операцій, що вимагає оперативного прийняття оптимальних управлінських рішень на кожному рівні управління за багатьма напрямками діяльності. Незважаючи на те, що вони працюють у певному сегменті промисловості, у багатьох випадках для оптимального використання ресурсів або задля прибуткового інвестування відбувається залучення до складу корпорації підприємств, що мають відношення до інших галузей народного господарства. Дослідження діяльності корпорацій необхідні для конкретизації умов постановки СВУІ та формування комплексного уявлення про сферу, де були проведені збір інформації та отримані результати експерименту.

Особливості бізнес-діяльності об'єктів дослідження. Основний бізнес-напрямок діяльності корпорації (групи компаній) «Олімп» – виробництво лікєро-горілкової та безалкогольної продукції (за обсягами виробництва займала значне місце між п'ятьма лідерами алкогольного ринку України, поставки продукції здійснювалися і закордон). Але задля ресурсної, транспортної забезпеченості, виконання соціальних програм та прибуткового інвестування до її складу окрім лікєро-горілкових підприємств також входили підприємства з інших сфер народного господарства, зокрема, підприємство нафтогазової промисловості (АЗС), транспортної (АТП), будівельне підприємство, підприємства сфери відпочинку (пансіонат, ресторан, готель, клуб, сауна), парфумерне підприємство, підприємство харчової промисловості (птахофабрика), спиртосховища.

До складу лікєро-горілкових підприємств «Олімп» входило вісім заводів-місць виробництва, розташованих у Донецький, Одеський, Харківський областях та Автономній республіці Крим і на яких працювало більш ніж двох тисяч співробітників, використовуючи виробничі потужності біля тридцяти двох мільйонів пляшок у місяць. Відповідно управління корпорації контролює декілька юридичних осіб-підприємств, що є окремими центрами обліку фінансової структури. Заводи корпорації успішно були трансформовані та адаптовані до нових умов виробництва. Тобто об'єкт наукового дослідження вирізняється розгалуженістю структури, географічним охопленням та масштабністю вирішуваних завдань, таким чином він є достатнім за обсягом та перспективним для проведення об'єктивного дослідження.

**Загальні напрямки та використані методи дослідження.**

Основним завданням дослідження є утворення оптимальної моделі СВУІ, що повинна оперативно використовуватися при прийнятті управлінських рішень на будь-якому рівні у процесі діяльності корпорації.

Процес діяльності припускає обмін ресурсами, інформацією, результатами діяльності між окремими учасниками та вимагає встановлення взаємозв'язків та закономірностей між структурними елементами, тому для дослідження був використаний системний аналіз.

Оскільки головним завданням дослідження є побудова реальної моделі СВУІ, то для реалізації такого завдання необхідно використовувати методи моделювання та експерименту. Утворення моделі вимагає розробку певної методики її розбудови та опису структури системи (її елементів). Опис такої методики є науковою новизною даної праці. Опис структури СВУІ може бути здійснений на базі уточнення наявних даних останніх літературних джерел. Сама розбудова будь-якої структури вимагає використання методів синтезу та аналізу, методу побудови дерева, декомпозиції та ін. Прийняття рішень припускає наявність певних цілей або проблем управління за будь-якими напрямками, тому процес дослідження питання постановки СВУІ вимагає використання сучасних наукових підходів, зокрема проблемного. Впровадження СВУІ корпорацій за своєю масштабністю вимагає урахування інших сучасних наукових підходів: маркетингового, нормативного, стандартизованого, процесного, функціонального, комплексного, інтеграційного та ін.

Матеріали дослідження. У процесі наукового дослідження використовувались різні типи первісної інформації та першоджерел, оскільки при прийнятті управлінських рішень може бути використана інформація як у кількісному вимірі, так і може ґрунтуватися на якісному типі інформації (думок, суджень, експертних оцінок та прогнозів). Безперечно, в якості основних першоджерел при проведенні обстеження необхідно використовувати як внутрішню документацію (регламентну, звітну, технічну, нормативну), так і зовнішню (інформативну та регламентно-нормативну – преса, дослідження, закони, постанови, розпорядження органів влади тощо). Серед інформативних джерел обираються джерела (дані) способом оцінки та відбору за ступенем можливості застосування в процесі обліку управлінської інформації чи прийняття управлінських рішень на будь-якому рівні.

Таким чином, для вирішення задачі відбору програмного продукту у процесі автоматизації систем внутрішньої управлінської інформації



рекомендовано використовувати запропонований критерій оцінки рівня якості. Розроблений критерій оцінки рівня якості програмних продуктів нової технології (автоматизованих СВУІ) застосовується при умові відповідності цінового фактору можливостям покупця, який відрізняється тим, що використовується ефективна модель показників якості СВУІ, яка відображає максимально досягнутий рівень можливостей автоматизованих СВУІ в сучасних умовах, та дозволяє здійснити вибір покупцеві.

Для вирішення проблеми результативності створення систем внутрішньої управлінської інформації на вітчизняних підприємствах підкреслено важливість і уточнено роль та вплив процесів бізнес-моделювання економічної діяльності підприємств на формування складових системи внутрішньої управлінської інформації. Погоджуючись з думкою фахівців про ґрунтовність методики проектування СВУІ на реалізації методики послідовної побудови повної бізнес-моделі підприємства, уточнено методики створення складових повної бізнес-моделі (стратегічної, організаційної, функціональної, фінансової, бізнес-процесів та інформаційної моделей). У стратегічній моделі зафіксовані стратегії та цілі компанії, до неї входять дерево цілей компанії та стратегічні карти. Організаційній моделі відповідає схема підпорядкованості підрозділів та співробітників компанії. Функціональній моделі відповідає впорядкований ієрархічний перелік всіх функцій, що виконуються підрозділами та співробітниками компанії. Організаційно-функціональна структура уявляє собою матрицю-проекцію закріплення напрямків бізнес-діяльності та функцій компанії за структурними ланками та співробітниками компанії. Процесна модель визначає спосіб реалізації та послідовність будь-яких дій у компанії. Вона складається з впорядкованого опису вхідних ресурсів, що споживаються процесом, назв, учасників процесів, умов реалізації процесів, перед- та післядій, а також вихідних результатів. Інформаційна модель визначає склад та структури різних документів, облікових реєстрів, звітів та ін., а також їх представлення у базах даних інформаційних систем. Фінансова модель дозволяє перейти до кількісної оцінки ресурсів, що споживаються підприємством у ході своєї діяльності. До неї входить фінансова структура – впорядкована ієрархічна структура центрів фінансової відповідальності. Встановлено, що:

1) стратегічна модель визначає організаційну та функціональну структури підприємства, оскільки організаційні центри повинні відповідати певним цілям діяльності та виконувати певні функції;



2) організаційна та функціональні моделі компанії, в свою чергу, визначають склад центрів фінансової відповідальності, тобто визначають фінансову структуру; центри відповідальності є елементами СВУІ, на базі яких здійснюється управління витратами, контроль виконання планів, приймаються тактичні та стратегічні рішення; функціональна модель визначає модель бізнес-процесів, опис якої дає змогу аналізувати шляхи вдосконалення існуючих бізнес-процесів та є поштовхом до зміни організаційної і функціональної структур, а значить, і СВУІ;

3) модель бізнес-процесів визначає інформаційну модель, оскільки встановлює власників процесів, вхідну (вихідну) інформацію, регламентні та нормативні документи;

4) інформаційна модель є нижчим рівнем деталізації повної бізнес-моделі компанії; при створенні інформаційної моделі розробляються довідники, різнопланові класифікатори, кодифікатори, до неї вносяться нормативи, ліміти, управлінський план рахунків; за допомогою кодування встановлюються зв'язки між плановими та фактичними показниками, створюються електронні форми документів, кодується також ієрархія затверджень (підписів) документів – таким чином визначається порядок документообігу.

Все це надзвичайно важливо для створення СВУІ, оскільки у множині вищезазначених елементів інформаційної моделі входять певні елементи системи внутрішньої управлінської інформації. Побудова СВУІ на базі повної бізнес-моделі підприємства дає змогу реорганізувати та вдосконалити управління, забезпечити ефективність бізнес-процесів, підвищити конкурентоздатність бізнес-діяльності.

Запропоновано комплексний метод впровадження СВУІ на основі створення повної економічної бізнес-моделі компанії (яка включає підмоделі бізнес-процесів, організаційної, функціональної і фінансової структур, стратегічну та інформаційну підмоделі), відмінний тим, що дозволяє здійснити ефективне проектування СВУІ відповідно до її концепції, передбачає подальшу автоматизацію СВУІ на базі організаційно-методичного підходу управління проектами та дозволяє підвищити результативність процесу впровадження управлінських систем нової технології.



РОЗДІЛ 4.

МОДЕЛЮВАННЯ СИСТЕМ ВНУТРІШНЬОУПРАВЛІНСЬКОЇ ІНФОРМАЦІЇ

4.1. Моделювання систем внутрішньоуправлінської інформації корпорації харчової галузі

Моделювання СВУІ здійснювалось на основі узагальнених методичних засад організації СВУІ виробничих підприємств, викладених у другому розділі, та відповідно до комплексного методу проектування та впровадження СВУІ (підрозділи 3.1, 3.2). Згідно табл. 3.1 постановка СВУІ розпочинається з організаційних заходів.

4.1.1. Організаційні заходи

Постановка автоматизованої СВУІ на базі платформи «Oracle Applications» було розпочато з ініціативи вищого керівництва, зокрема власника компанії, з метою удосконалення, прозорості, підвищення швидкості та оперативності прийняття управлінських рішень, а також з метою заміни морально застарілої УІС, що була головним чином зорієнтована на автоматизацію бухгалтерського обліку. Проект впровадження СВУІ розпочався 01.07.2003 р., закінчення проекту планувалось 01.06.2004 р. Одразу було сформовано робочу (проектну) групу для управління та контролю за процесом у цілому, її очолив фахівець з питань автоматизованої системи. Зауваження – первісно до складу групи не увійшли фахівці, що безпосередньо займаються управлінським обліком в корпорації, таким чином, це знижувало оперативність процесу впровадження, оскільки фахівці з програмного забезпечення не отримували достатньо повної картини бізнес-процесів. До складу цієї групи тимчасово увійшли фахівці фірми з впровадження автоматизованої системи АОЗТ «Квазар-Микро Техно», вони ж виконували функції групи оперативного реагування для моніторингу процесу. Зауваження – відсутність відокремленої групи оперативного реагування істотно впливала на ступінь координації зусиль діяльності фахівців-впровадження, розподілених за окремими ділянками роботи,



що була досить слабкою – фахівці усвідомлювали ділянку своєї роботи, а спеціалісти корпорації не могли швидко зорієнтуватися з яким питанням звертатися до того чи іншого фахівця впровадження, до того ж, досить часто проблема стосувалося декілька ділянок – декілька фахівців. Група контролю і управління, що перебрала на себе вказані функції, не встигала оперативно реагувати на події.

Формування групи підтримки функціонування системи в рамках відділу автоматизованих систем управління (у корпорації – відділ комп'ютерного і програмного забезпечення (КІПЗ)) та кваліфікованих користувачів відбувалося поступово протягом реалізації усього проекту в міру збільшення обсягів роботи. Функції керуючого комітету проекту, що приймає рішення щодо затвердження корпоративних стандартів та змін в них, а також оперативні рішення у процесі виконання робіт проекту, здійснює оцінку діяльності груп на місцях, узяли на себе збори членів ради правління ЗАТ «Олімп». Групу консультантів для аналізу предмету повноти корпоративних стандартів обліку та для іншої консультативної допомоги було створено тимчасово з фахівців «Украинская Консалтинговая Группа». Регламентне забезпечення процесу постановки СВУІ здійснювалося згідно спеціального наказу Голови Правління. Первісно для тестування консолідації даних обліку до процесу було залучено віддалені підрозділи – дирекції логістики, маркетингу, фінансова та виробнича дирекції. Зауваження – програму мотивації та навчання персоналу не було затверджено на верхньому рівні, оскільки вважалося, що навчання персоналу буде відбуватися упродовж проекту, це ускладнило і уповільнило процес, спровокувавши масові скарги на недостатню увагу з боку фахівців та обуренню некоректною роботою автоматизованої системи і додатковим обсягом надлишкової роботи.

Роботу консультативної та проектної груп, що склалися переважно з фахівців фірм-впровадження, було завершено 01.06.2004 р., оскільки вважалося що початкова стадія роботи над проектом є завершеною, корпоративні фахівці достатньо навчені, тому немає сенсу в надлишкових витратах. Негативний момент – припинення роботи двох головних груп впровадження після початкової стадії проекту та часткове перенесення їх функцій на групу фахівців КІПЗ ускладнило і уповільнило роботу корпоративних фахівців, у результаті – недоробки та помилки, що виявлено після початкової стадії, призвели до істотного обмеження функціональної роботи автоматизованої системи. Тому після закінчення початкової стадії для підвищення результативності процесу впровадження запропоновано утворення робочо-консультативної



(проектної) групи з фахівців фінансово-економічних служб корпорації для контролю і корегування роботи фахівців відділу КІПЗ. Співробітникам, що були безпосередньо задіяні у процесі впровадження СВУІ, підвищено розміри посадових окладів, премій. Крім того, з метою зменшення робочого навантаження відбулися перерозподіл функцій між працівниками та введення додаткових робочих місць операторів Oracle Applications.

4.1.2. Проведення бізнес-діагностики

Відповідно до комплексного методу проектування СВУІ проведення бізнес-діагностики розпочинається з оцінки системи управління компанією, що вимагає проведення аналізу розподілу повноважень і відповідальності за рівнями управління, а також ефективності роботи структурних підрозділів та їх взаємодії.

Оцінка системи управління компанією. Корпорацію «Олімп» очолює Голова Правління, який представляє собою перший (верхній) рівень управління.

На другому рівні управління знаходяться ключові підрозділи корпорації (відповідальні за основну діяльність) та підрозділи, що здійснюють допоміжну діяльність. Ключовий підрозділ, що здійснює основну бізнес-діяльність корпорації – виробнича дирекція (ВД). ВД корпорації «Олімп» зобов'язана здійснювати виробництво замовленої продукції згідно затвердженим виробничим планам в установлені строки у повному обсязі. ВД корпорації «Олімп» підпорядковується безпосередньо Голові Правління корпорації, її очолює директор ВД. Окрім ВД, Голові Правління безпосередньо підпорядковані інші підрозділи другого рівня підпорядкування – маркетингова дирекція (МД), фінансова дирекція (ФД), дирекція з логістики (ДЛ), відділ людських ресурсів (ВЛР), служба безпеки (СБ), митний відділ (МВ), контрольно-ревізійний відділ (КРВ).

МД корпорації повинна здійснювати реалізацію продукції, підтримувати імідж торгівельних марок, розширення та підтримку торгівельної мережі, МД очолює заступник голови правління з маркетингу.

На ФД покладено завдання регулювання фінансовою діяльністю усіх підрозділів корпорації з метою збереження прибутковості діяльності корпорації, ФД очолює заступник голови правління з фінансів.

КРВ повинен здійснювати контроль за ефективністю та правильною здійснення господарських операцій.



Секретаріат є відповідальним за документообігом управлінської документації в корпорації, знаходиться на другому рівні управління, очолений Відповідальним секретарем Правління.

СБ зобов'язана проводити заходи, спрямовані на захист комерційних інтересів, нерозголошення комерційної таємниці з метою підтримання конкурентоздатності корпорації, СБ очолює заступник Голови Правління з безпеки.

ДЛ зобов'язана зберігати готову продукцію та своєчасно виконувати замовлення покупців з її доставці, ДЛ очолює директор з логістики.

ВЛР повинен своєчасно задовольняти потребу підрозділів корпорації у кваліфікованих кадрах та здійснювати облік кадрів, знаходиться на другому рівні підпорядкування, очолює перший заступник голови правління.

Митний відділ необхідний для своєчасного оформлення обладнання, продукції, комплектуючих, сировини, що надходять із (до) інших країн, знаходиться на другому рівні підпорядкування, очолює також перший заступник Голови Правління.

АТП повинно здійснювати транспортне забезпечення усіх підрозділів корпорації, знаходиться на третьому рівні управління, підпорядкована ДЛ.

АЗС (автозаправна станція) забезпечує поставку палива для АТП, знаходиться на третьому рівні управління, підпорядкована ДЛ.

Капітальне будівництво на об'єктах корпорації здійснює ВКБ (відділ капітального будівництва), його очолює заступник голови правління з будівництва, це другий рівень підпорядкування.

До складу корпорації входять також підрозділи, що виконують діяльність з метою отримання прибутку від іншої (неосновної діяльності), як то готель, ресторан, казино, сауна, клуб, пансіонат (входять до складу «Управління № 1», підрозділи знаходяться на третьому рівні підпорядкування, «Управління № 1» очолює директор). До складу «Управління № 2» (очолює директор) входить птахофабрика, КГП (колективно-господарче підприємство), що також виконують діяльність з метою отримання прибутку від іншої (неосновної) діяльності. «Управління № 2» також знаходиться на другому рівні підпорядкування. До складу «Управління № 3» (очолює директор, другий рівень підпорядкування) входить Департамент імпорту, що здійснює діяльність з метою отримання прибутку від реалізації продукції імпортного виробництва.

За розробку нових інвестиційних проєктів відповідає проєктно-інноваційна компанія (ПІК) з метою отримання прибутку від інших



видів бізнес-діяльності у майбутньому, знаходиться на другому рівні управління, очолює начальник відділу розвитку. Допоміжну діяльність здійснює також Банк, що має на меті залучення обігових коштів для потреб корпорації, знаходиться на другому рівні управління, очолює директор.

Ефективність роботи підрозділів, що виконують основну діяльність – ВД, МД, а також «Управління № 1», «Управління № 2», «Управління № 3», ВКБ, ФД, банку, ПІК визначається розміром отриманого прибутку. Ефективність ДЛ визначається витратами на 1 пляшку. Для виміру ефективності діяльності інших підрозділів другого рівня управління необхідна розробка відповідних критеріїв (показників), яка пов'язана з складністю виміру та співставлення вихідних результатів виконуваних ними функцій (допоміжних, непов'язаних з основними бізнес-процесами).

Аналіз взаємодії структурних підрозділів. Під час постановки СВУІ виявлено проблеми інформаційної взаємодії структурних підрозділів ВД з іншими підрозділами корпорації «Олімп». Відповідно до «Положення про виробничу дирекцію» усім структурним підрозділам Корпорації при взаємодії з підрозділами, підпорядкованими ВД, необхідно направляти всю документацію безпосередньо керівництву ВД. Незважаючи на це, виявлено постійні випадки спілкування підрозділів 2 рівня підпорядкування корпорації (КРВ, ВЧР, ФД та ін.) з керівництвом третього рівня управління (директорами виробничих підприємств), підпорядкованим ВД, мінаючи Управління ВД. З одного боку це пояснено прискоренням документообігу, з іншого – підрозділи, що є підпорядкованими ВД, зобов'язані виконувати накази (вимоги, прохання, розпорядження) інших підрозділів корпорації другого рівня управління. Результатом такої взаємодії стають непогодженість роботи підрозділів (суперечливі накази), зрив виробничих програм, збільшення фінансових витрат, розбіжності при оцінці бізнес-ситуації, грубе порушення професійної етики, дублювання інформації. Запропоновано визнати доцільною взаємодію між структурними підрозділами відповідно до затвердженої організаційної структури, тобто, наприклад, у останньому випадку через управління виробничої дирекції. Для вирішення проблеми ускладнення документообігу запропоновано закріплювати (узгоджувати) транзитні інформаційні документи ненаказового характеру не за директором ВД, а за іншими фахівцями ВД, які є відповідальними за конкретний функціональний напрямок. Забезпечення взаємодії при документообігу покладено на



введення обов'язкової системи ієрархії затверджень (узгоджень), що відповідає організаційній структурі. Наказові документи для нижчого рівня підпорядкування мають створювати тільки безпосередньо організаційно закріплений центр управління вищого рівня. Положення та інструкції інших підрозділів другого рівня управління, що регламентують їх діяльність, переглянуто і редаговано. Рішення суперечливих питань рекомендовано розглядати на засіданні Правління Корпорації.

Перевірка систем обліку, існуючих на підприємстві щодо повноти, достовірності та оперативності надання інформації. Для здійснення обліку господарських операцій, розрахунків з державними органами, іншими суб'єктами господарської діяльності в корпорації ефективно діє система бухгалтерського обліку, податкового та фінансового обліку на базі автоматизованій фінансово-економічної системи «1С-Предприятие»; УО існував для окремих потреб менеджменту корпорації, але не був зведений до єдиної системи, процедури обліку не були стандартизованими. Тому спостерігалися недостатні оперативність та повнота надання управлінської інформації, хоча завдяки тривалому процесу підготовки звітності досягалася її достатньо велика точність.

Аналіз фінансово-господарських показників, що використовуються. Для контролю та оцінки фінансово-господарської діяльності використовують декілька основних показників. Для керівництва корпорації «Олімп» цікавим є показник щомісячного прибутку та рентабельності бізнес-діяльності корпорації в цілому. Для ВД головним показником є кількість виробленої продукції, що вимірюється як у натуральних одиницях (пляшках), так і у перерахунку на ємність 0,5 л. Коефіцієнт виходу готової продукції потрібен для контролю за ефективністю використання сировини у процесі виготовлення продукції (відображає, скільки пляшок 0,5 л можна отримати з 1 л спирту). Розрахунок фактичної собівартості одиниці продукції, як і її прибутковості, є необхідним для формування ефективної цінової політики. Витрати на виробництво у грошовому вимірі контролюються з метою зниження собівартості як з боку керівництва ВД, так і ФД. Особливо важливе для керівництва ВД є отримання та аналіз даних витрат на капіталізацію та податки.

Для МД основним показником є кількість проданої продукції (пляшок), обсяг продажу (грн.), рентабельність (прибутковість) одиниці продукції. Для ВД, МД, ФД важливими є також показники дебіторської та кредиторської заборгованостей підрозділів, а також їх відсоток від загального обороту. Зазначені показники поступово деталізуються



для підвищення ефективності контролю та прийняття зважених управлінських рішень.

Оцінка рівня мотивації структурних підрозділів і персоналу в рішенні завдань компанії. Для підвищення рівня продуктивності праці, ефективного використання персоналу в корпорації розроблено програму мотивації, яка передбачає заходи підвищення кваліфікації, надання премій та додаткових заохочень підрозділів (співробітників) згідно з результатами їх діяльності. ВД заохочується відсотком від прибутку корпорації, тому її співробітники зацікавлені в зниженні собівартості продукції. Працівники МД також заохочуються відсотком від прибутку, тому є зацікавленими у збільшенні обсягів продажу конкурентоздатної рентабельної продукції, тому вимагають від ВД постійного покращення та удосконалення показників якості та привабливості продукції, розширення її асортименту. Існуюча програма мотивації є результативною, але недостатньо проробленою для підрозділів (співробітників), які здійснюють допоміжну діяльність, зокрема це пов'язано із труднощами визначення показників ефективності та якості результатів діяльності. Програма підвищення кваліфікації також є недостатньо опрацьованою.

Аналіз існуючої системи планування і контролю. В корпорації існує налагоджена система планування та контролю за використанням виробничих ресурсів та збутом результатів діяльності. Так, МД на підставі прогнозу реалізації продукції розробляє план обсягів подальшого продажу в натуральних вимірниках та відповідний загальний план витрат, бюджет ДВ для ФД. На підставі плану МД, керівництво ВД виробляє власний план виробництва з урахуванням наявності ресурсної бази, залишків та технічних можливостей. Виходячи із плану виробництва, замовляють потрібний обсяг сировини та комплектуючих, складають виробничі плани витрат. Затверджені бюджети ВД надходять до ФД. План виробництва ВД корегується ДЛ, що надає замовлення щонеділі на підставі замовлень відділу продажу МД та власних залишків на складах. На підставі плану продаж МД Дирекція логістики формує власний план витрат на транспортування, складування та узгоджує свій бюджет доходів та витрат із ФД.

Певні труднощі виникають при великих погрішностях розрахунків прогнозу реалізації продукції з боку МД, або при зриві домовленостей із покупцями. Це призводить до надлишкових витрат, тому що поставки комплектуючих (сировини), як правило, відбуваються за умов передплати з певним значним обсягом партії та тривалим



строком її виготовлення і транспортування. Таким чином, щодо системи планування можна зробити висновок про додержання вірної методики планування у процесі бізнес-діяльності компанії [103]. Тобто здійснюють прогноз валового виторгу від реалізації, на основі якого оцінюються надходження фінансових ресурсів від споживачів і фінансові результати роботи підприємства.

План продажу є основою для формування виробничої програми і регулювання обсягів витрат на виробництво та реалізацію продукції (робіт, послуг). План надходження фінансових ресурсів призначений для оцінки очікуваного потоку фінансових ресурсів від продажів, що надалі буде включений у дохідну частину бюджету руху фінансових ресурсів. План забезпечення автомобільним і залізничним транспортом призначений для формування заявок на перевезення та для формування плану перевезень власним транспортом. Складання планів продажів виробляється на підставі наступних документів: плану стратегічного розвитку підприємства; плану поточного (середньострокового) розвитку підприємства; прейскуранта цін на готову продукцію, роботи, послуги; укладених договорів з покупцями; підсумків роботи попереднього періоду; погодженого з покупцями обсягів відвантаження, термінів проведення робіт або послуг; експертних оцінок різних мікро- і макроекономічних факторів, у тому числі за статистичними даними, прогнозу стану зовнішнього середовища. Перелік загальних планових форм наведено у табл. 4.1 (див. стор. 152).

Визначення рівня автоматизації інформаційних потоків та процесів прийняття управлінських рішень. Інформаційні потоки даних, що необхідні у процесах бізнес-діяльності, надаються за допомогою сучасних інформаційних технологій, наприклад, електронна пошта, телефонний та мобільний зв'язок. Дані оброблюються за допомогою автоматизованої ФЕС «1С-Підприємство», електронних таблиць MS Excel. Апаратний рівень технічного інформаційного обладнання зберігається досить високий – використовуються найновіші технології комп'ютерного забезпечення, оргтехніки, комунікаційного обладнання, що постійно поновлюються. Але процедури обліку управлінської інформації недостатньо автоматизовані та стандартизовані, виникають труднощі з консолідацією даних та дублюванням інформації.

Діагностика процесу підготовки управлінської інформації у виробничій дирекції корпорації «Олімп» наведено у Додатку Л.



4.1.3. Розробка стратегії компанії і системи збалансованих показників, інших ключових показників

Даний етап розпочинається з визначення місії компанії, у даному випадку – це виробництво високоякісної алкогольної і безалкогольної продукції для задоволення потреб вітчизняних і закордонних покупців. Видіння – корпорація «Олімп» стане поважним лідером в галузі виробництва лікєро-горілчаної продукції, що орієнтований на бездоганні відносини із клієнтами, задовольняння їх потреб та забезпечує такі фінансові результати, які призведуть «Олімп» до першої четвірки компаній галузі.

Наступна дія – проведення стратегічного аналізу. Згідно вищевикладеної методики побудова стратегічної моделі розпочинається

Таблиця 4.1

Перелік основних планових форм

№ п/п	Найменування планової форми	Призначення форми	Код форми
1	План продажу готової продукції (за видами готової продукції)	Інформація щодо наявних та прогнозних обсягів відвантаження на продукцію в натуральному і грошовому вираженні	ПФ-3101
2	План відвантаження готової продукції за напрямками	Інформація щодо наявних та прогнозних обсягів відвантаження продукції в розрізі контрагентів у натуральному вираженні	ПФ-3102
3	План продажу готової продукції (по термінах сплати)	Інформація щодо прогнозних термінів та обсягів оплати продукції в грошовому вираженні	ПФ-3103
4	План забезпечення продажів авто- і залізничним транспортом	Інформація щодо потреб в автомобільному і залізничному транспорті у транспортних одиницях	ПФ-3104
5	План надходження фінансових ресурсів від реалізації готової продукції	Інформація щодо передбачуваного погашення дебіторської заборгованості за постачання готової продукції в попередні періоди, оплати постачань готової продукції в плановому періоді, авансових сплат у розрізі контрагентів	ПФ-3105
6	Баланс дебіторської та кредиторської заборгованостей	Інформація щодо дебіторської та кредиторської заборгованостей на початок планового періоду, погашення і виникнення заборгованості протягом періоду і заборгованості на кінець планового періоду	ПФ-3106



з визначення цілей спрямованості компанії, пріоритетних напрямків розвитку. Застосувавши бібліотечний класифікатор «Стратегії» [127], у якості базового профілю стратегічного позиціонування було обрано «Конкурентний профіль», оскільки корпорація має за мету вироблення високоякісної конкурентної продукції. У якості базового профілю галузевої конкурентної позиції було обрано сильну конкуренцію в умовах стрімкого розвитку, оскільки метою керівництва є розширення ринку збуту.

Як «корпоративну стратегію» було обрано комбіновану «стратегію росту», тобто через здійснення внутрішніх інвестицій, через придбання, через злиття, через партнерство, тому що керівництво з метою збільшення прибутку у майбутньому може використовувати зароблені кошти окремих виробничих підрозділів для інвестування інших, а також при появі фінансових можливостей виступає у ролі покупця привабливих виробничих об'єктів як для здійснення допоміжної діяльності в корпорації, так і для здійснення іншої (неосновної) прибуткової діяльності; стратегія росту через злиття використовувалась у Харківському регіоні (з компанією «Гетьман»). Керівництво активно використовує стратегію росту через партнерство шляхом залучення партнерів до реалізації окремих бізнес-проектів, програм.

У якості «конкурентної стратегії корпоративного рівня» керівництвом обрано незв'язану диверсифікацію, оскільки корпорація, розширюючи комплекс пропонованих товарів та послуг, пропонує послуги, що виробляються іншими галузями народного господарства. У якості «корпоративних стратегій розвитку» було обрано також комбіновану стратегію, яка включає інтенсифікацію роботи на старих ринках із традиційними товарними групами, вихід на нові ринки з традиційними товарними групами, висування нових товарних груп на традиційні ринки, висування нових продуктових груп на нові ринки. У якості «бізнес-стратегії» за «базовим типом поведінки (ринкової реакції)» корпорація використовує виробничу стратегію, оскільки місія компанії – виробництво; за «базовим конкурентним профілем галузі» – спеціалізована стратегія, бо основна діяльність – це виробництво алкогольної, безалкогольної продукції. У якості «інвестиційних бізнес-стратегій» було обрано стратегія максимізації прибутку.

У якості «конкурентних бізнес-стратегій» – комбінація стратегії мінімізації витрат через ефективне здійснення операцій у ланцюжку цінностей, за рахунок економії у масштабах виробництва, за рахунок ефекту кривій навчання та досвіду і стратегії диференціації через



підвищення ступеню задоволеності споживача, але не за рахунок економії, із застосуванням стратегії оптимальних витрат.

У якості «стратегії здійснення процесу конкурентної боротьби» – розширення ринку через залучення нових користувачів із просуванням нових способів застосування продукту, з використанням стратегії захисту частки ринку через випереджаюче наростання, але можлива стратегія змушеного скорочення у зв'язку зі змінами в оточуючому середовищі (законодавчі та інші регламентуючі акти).

Корпорація займає позицію претендентів на лідерство шляхом розширення географії охоплення, освоєння нових сегментів ринку, розробкою нових якостей товару. Далі визначаємо цілі спрямованості за головними функціональними напрямками – виробництва та маркетингу. У виробничій стратегії корпорація орієнтована на масове виробництво. У стратегії збуту обрана стратегія інтенсивного збуту з продуктово-диференційованим маркетингом. Серед стратегій ціноутворення – «зняття вершків» для брендової продукції та нейтральної для іншої. Стратегія цінових знижок – знижка з ціни за покупку великої партії товару. Стратегія рекламної компанії – іміджева реклама. Маркетингові стратегії попиту – підтримуючий маркетинг.

Наступним етапом методики побудови стратегічної моделі є утворення дерева цілей організації з використанням конкретних критеріальних цілей. Дерево цілей допомагає обрати пріоритетні напрямки розвитку та полегшує наступний етап побудови стратегічної моделі – визначення стратегічних цілей з точки зору задовільності клієнтів, власників, ефективності бізнес-процесів і персоналу (побудови стратегічних карт). Згідно вищевикладеної методики утворено дерево цілей корпорації «Олімп» (рис. 4.1, див. стор. 155).

Розглянувши вищенаведений приклад початкового конструювання системи ЗАТ «Гефест» (табл. Б.7), було дещо змінено форму групування даних. На перше місце, як у прикладі початкового конструювання Balanced Scorecard [111], краще поставити напрямки підвищення ефективності діяльності, далі слідують задачі (цілі), індикатори, цільові значення, вимір, а потім вже центри відповідальності. У випадку необхідності дану таблицю можна перегруповувати в залежності від актуальності. Наприклад, групування показників за центрами відповідальності дозволить в більш доступній формі пояснити конкретним виконавцям за які конкретно контрольовані значення вони відповідають. Згідно вище викладеної методики побудови стратегічних карт було розроблено інформаційна таблиця, для її розбудови

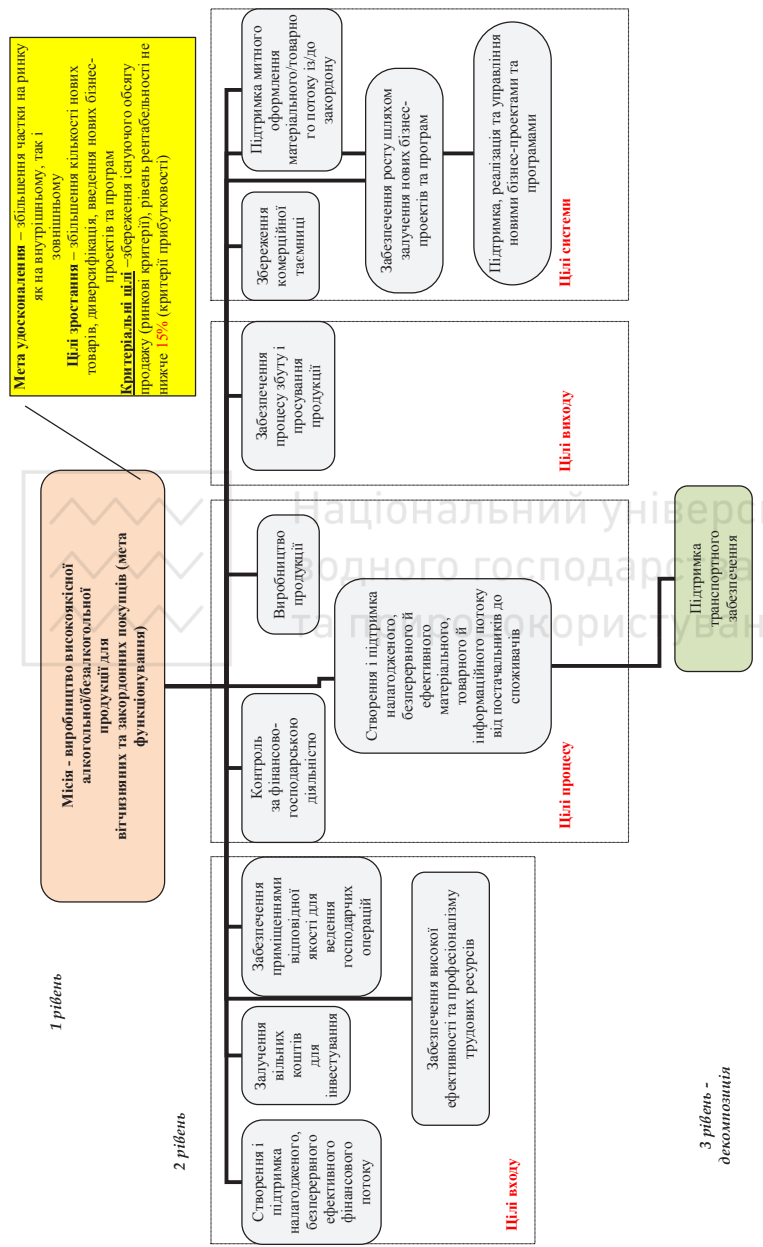


Рис. 4.1. Дерево цілей корпорації «Олімп» (верхні рівні)



були використані критеріальні цілі (табл. 4.2, див. стор. 157-159). Підтверджуючи відповідність укладеного дерева цілей завданню відповідності цілей дерева цілям діяльності підрозділів, наводимо наступні витримки із Положення про підрозділи корпорації.

ВД. Мета діяльності виробничій дирекції – планування та прогнозування виробничих процесів, управління та координація діяльності підприємств виробничій дирекції, що спрямовані на забезпечення випуску високоякісної та конкурентоздатної продукції згідно стратегічним завданням Корпорації.

Логістика. Створення та підтримка налагодженого, безперервного й ефективного матеріального, товарного й інформаційного потоку від постачальників до споживачів з оптимальною логістикою з обслуговування, витрат і капіталовкладень.

Ключові показники діяльності. У підсистемі ключових індикаторів СВУІ можуть бути дві групи – це підсистема збалансованих індикаторів та ключові показники діяльності. Підсистема збалансованих індикаторів будується за допомогою стратегічних карт на основі стратегічної моделі з використанням критеріальних цілей і має на меті контроль відповідності та вимір стратегічного розвитку компанії. Ключові показники діяльності необхідні для виміру та контролю досягнення тактичних цілей. Усі показники можуть бути деталізовані за різноплановими аналітиками та за рівнями управління. Основні ключові показники діяльності, що використовуються в корпорації «Олімп» представлено у табл. 4.3 (див. стор. 159-160). Показники згруповані за функціональними напрямками.

Вказані ключові показники основної діяльності верхнього рівня деталізуються за підрозділами нижчого рівня, вони можуть бути доповненими допоміжними специфічними показниками.

МД – КПД. Продаж (пляшок), обсяг експорту, обсяг відвантажень (пляшок), доля відвантажень за видами продукції (%), обсяг виробництва (пляшок), витрати на рекламу (грн.), середні витрати на рекламу у розрахунку на 1 пляшку, відхилення від запланованих середніх витрат реклами на пляшку (грн./пл.), витрати на трейд-маркетинг (грн.), середні витрати на трейд-маркетинг у розрахунку на 1 пляшку, відхилення від запланованих середніх витрат трейд-маркетинга на пляшку (грн./пл.), обсяг продаж дистриб'юторів (пляшок), обсяг залишків дистриб'юторів (пляшок), кількість активних торговельних точок, кількість фейсінгов в 1 торговельній точки (пляшок/точку), процент виконання, відхилення від плану продаж (%), обсяг повернень



(пляшок), дебіторська заборгованість (відсоток від обороту), надходження грошових коштів (грн.), доходи від реалізації продукції (грн.), обсяг інвестицій (грн.), постійні витрати, перемінні витрати, маржинальний прибуток, рентабельність, чистий прибуток. Вказані показники деталізуються за наступними аналітиками – тип продукції, ТМ (група) продукції, регіон, підрозділ, клієнт.

4.1.4. Опис бізнес-процесів

У корпорації «Олімп» на перших двох рівнях відбуваються стандартні бізнес-процеси, визначені в методиці побудови моделі бізнес-процесів. Загальне уявлення про бізнес-процеси, що відбуваються у корпорації на 1-2 рівні, надає схема на рис. 4.2 (див. стор. 161), що утворено графічним способом з накладанням деревоподібної організаційної структури задля пояснення сфери діяльності підрозділів. Так, перший рівень бізнес-процесів (Корпорація взагалі) зображений у вигляді системи, що переробляє вхідні дані (фінансові ресурси, інформація, трудові ресурси, сировина, матеріали, комплектуючі, технології, обладнання, інструменти, імпортована продукція, повернення), має власника

Таблиця 4.2

Конструювання системи збалансованих індикаторів корпорації «Олімп» (1-2 рівень управління)

Напрямок	Зв'язок	Завдання/ Цілі	Індикатор	Вимірювач, межа	Центр відповідальності (департамент)
1	2	3	4	5	6
Фінанси	Прибутковість	Зростання прибутковості бізнесу	рентабельність, прибуток	не менше ніж 15%, 1 млн. грн.	Фінансова дирекція Бухгалтерія Відділ УО
			прибутковість	не менше ніж 0,5 грн./ 1 од.	
			ROCE – прибутковість капіталу, що використовується	не менше, ніж 15%	



Продовження таблиці 4.2

1	2	3	4	5	6
Клієнти	Зростання продажів	своєчасно надавати замовлення в повному обсязі	обсяг виконаних замовлень	100% від замовленого обсягу	Дирекції логістики/маркетингу
			обсяг виробництва замовлення	100% від запланованого обсягу	Відділ планування виробництва
		поліпшення якості вироблених товарів	кількість претензій клієнтів	не більш 30 претензій / міс.	Відділ якості
			кількість споживачів співпричетних до процесу контролю якості	365 чол. / міс.	
		підвищення лояльності та знання торговельної марки задоволення потреб споживачів	рівень знання	не менше, ніж 90% серед опитаних	Дирекція маркетингу
			кількість клієнтів	роздрібний продаж – 3000 діючих з безготівкового обслуговування клієнтів на місяць оптовий продаж – 300 клієнтів/міс.	
			обсяг продаж	роздрібний продаж – 10 млн. бут/міс. оптовий продаж – 5 млн. бут/міс.	
			рівень лояльності	не менше ніж 60% серед опитаних	



Закінчення таблиці 4.2

1	2	3	4	5	6
Внутрішні процеси	Висока ефективність бізнес-процесів	забезпечення конкурен-тоспроможності продукції	відсоток реалізованих товарів від вироблених	не менше, ніж 70%	Дирекція логістики
			обсяг складських запасів у порівнянні з плановим	не менше, ніж 85%	
Персонал	Високий кваліфікаційний рівень	підвищення ефективності праці	плинність персоналу	рівень 1 – не більше 40% рівень 2 – не більше 20% рівень 3 – не більше 15%	Відділ людських ресурсів
			відсоток службовців, що пройшли переатестацію	1 рік – 50%, 2 рік – 75% 3 рік – 90%	
			ступінь задовільності та зацікавленості у роботі	рівень 1 – 50% рівень 2 – не більше 50% рівень 3 – не більше 100%	

Таблиця 4.3

Типи ключових показників основної діяльності

Ключовий індикатор	Рівень деталізації/аналітики	Періодичність
1	2	3
Фінансові		
дебіторська заборгованість	підрозділ, регіон, клієнт, замовлення	щоденно
кредиторська заборгованість	підрозділ, регіон, клієнт, замовлення	щоденно



Закінчення таблиці 4.3

1	2	3
надходження грошових коштів	підрозділ, регіон, клієнт, замовлення	щоденно
витрати грошових коштів	підрозділ, регіон, клієнт, замовлення типи витрат	щоденно
прибуток, прибутковість на 1 продукції	місце виникнення, замовлення	щомісячно
Виробничі		
витрати на комплектуючі	підрозділ, види витрат, замовлення	щотижня, щомісяця
витрати на сировину та основні матеріали	підрозділ, види витрат, замовлення	щомісяця
витрати на послуги виробництва (паливо, вода, електроенергія, оренда, зарплатня, загальногосподарські, податки, амортизація)	підрозділ, види витрат, замовлення	щомісяця
виконання виробничої програми (план, факт, відсоток, відхилення), проходження контрольних точок виконання конкретного замовлення	підрозділ, замовлення, тип продукції, найменування, ТМ, ємність	щотижня, щомісяця
незавершене виробництво	підрозділ, види незавершеного виробництва, компоненти, замовлення	щомісяця
запаси, страхові запаси	підрозділ, тип запасу	щонеділі, щомісяця
виробнича собівартість	підрозділ, замовлення	щомісяця
коефіцієнт виходу готової продукції	підрозділ, тип продукції	щомісяця
Маркетинг і збут		
реалізація(продаж) готової продукції	підрозділ, регіон, клієнт, замовлення, тип продукції, найменування, ТМ, ємність, менеджер	щотижня
витрати на збут, рекламу	тип витрат на збут, замовлення	щотижня
цінова пропозиція на замовлення	тип продукції, ТМ, ємність	щотижня
Логістичні (складування, перевезення, доставка, залишки)	тип/стаття витрат, тип продукції, ТМ, ємність	щомісяця
Адміністративні		
адміністративні витрати	підрозділ, статті витрат	щомісяця
невиробничі рахунки	підрозділ, статті витрат	щомісяця



* ФД – фінансова дирекція, ВЧР – відділ людських ресурсів, ВКБ – відділ капітального будівництва, КРВ – контрольно-ревізійний відділ, ДЛ – дирекція логістики, ВД – виробнича дирекція, МД – маркетингова дирекція, СБ – служба безпеки, ПІК – проектно-інноваційна компанія, МВ – митний відділ.



процесу (персонал) та вихідний результат (звітна інформація – бухгалтерська, фінансова, податкова, вироблена продукція (послуги), інформація про діяльність компанії, сировина, матеріали інші ресурси, відходи виробництва, сплата податків та зборів, дивідендів, повернення). Бізнес-процеси, діяльність корпорації обмежено різними регламентними засобами як внутрішніми, так і зовнішніми (закони, нормативи, ліміти, стандарти, вимоги, зобов'язання, стратегії). У склад бізнес-процесу входить сукупність підпроцесів, робіт, операцій, що здійснюється над вхідними ресурсами (даними) для отримання вихідних результатів. Безпосередньо процес здійснюється за допомогою певного механізму на базі технологій, обладнання, інших матеріальних (нематеріальних) активів. Подіями, що ініціюють процес діяльності корпорації, є замовлення, запити, звернення. Контрольними показниками ефективності бізнес-процесу є рентабельність і прибуток. Одержувачами результатів є суб'єкти зовнішнього середовища (державні органи, інші підприємства, споживачі продукції (послуг)).

З метою оптимізації інформативного графічного сприйняття контрольні показники, одержувачі результатів та перелік робіт (підпроцесів) схематично не вказано.

На другому рівні моделі бізнес-процеси поділяються за трьома основними видами: основні, забезпечувальні (допоміжні), розвитку (вдосконалення) та управління. Одержувачем результатів основних бізнес-процесів виступають також бізнес-процеси допоміжні та розвитку (управління). На схемі показано, що деякі підрозділи корпорації другого рівня управління (МД, ВД) за характером діяльності, виконуваних функцій залучені і як до основних бізнес-процесів, так і до допоміжних.

Оскільки МД (окрім маркетингу, продажу) здійснює стратегічне управління (відстеження зовнішньої середовища, аналіз та вивчення конкуренції, розробку бачення, місії, стратегії, управління торгівельними марками (брендами)). ВД окрім виробничих процесів контролює розвиток технологій (удосконалення процесів, продукту, розробка нового проектування та дизайну продукції) за допомогою діяльності відділів виведення нових видів продукції та якості.

На третьому рівні процесної моделі відбувається подальша деталізація бізнес-процесів.

Наприклад, діяльність ДЛ (рис. 4.3, див. стор. 163), що відноситься до основних бізнес-процесів (оскільки ДЛ відповідальна за матеріальне-технічне забезпечення діяльності компанії та матеріальне-технічне забезпечення збуту), можна деталізувати наступним чином.

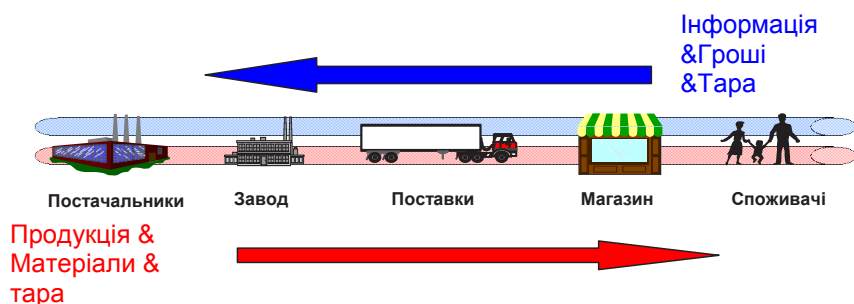


Рис. 4.3. Роль Дирекції логістики у діяльності компанії «Олімп»

Логістика. Ключові процеси: планування (розробка замовлення на виробництво, прогноз, закупівля, розподіл ресурсів), упакування (логістичний дизайн, переупаковка), обслуговування клієнтів, складування (складування, комплектація, підготовка до завантаження з виробничих складів, забезпечення тарою), поставки (транспортування, планування перевезень, доставка клієнтам). Допоміжні процеси: оцінка якості роботи (за ключовими показниками), управління фінансами (витратами), ланцюжкова схема постачань та мережа логістики, якість в логістиці, інформаційні системи, управління персоналом та організація логістики.

Виявлення слабких місць (дублювання відповідальності і документів, відсутність необхідних дій та документів). Під час постановки СВУІ у компанії виявлено дублювання відповідальності і документів, відсутність необхідних дій та документів, протирічні дії, порушення професійної етики та ін.

Приклади. Відсутність необхідних дій та документів. Відсутній основний документ, що регламентує ухвалення рішення про введення нового виду продукції, несвоєчасне фінансування проектів приводить до зриву термінів виведення нового виду продукції.

Протиріччя. При проведенні перевірки підрозділів співробітники КРВ не надають акт на ознайомлення і розгляд керівництву ВД до ухвалення рішення за підсумками перевірки. Згідно «Інструкції про збереження комерційної таємниці» відбувається знищення управлінських документів, з іншого боку вони необхідні КРВ для проведення перевірок.

Відбувається *порушення професійної етики* – КРВ, ФД приймають рішення, розпорядження, накази за виробничими питаннями (щодо коефіцієнту витрати спирту, втрати при транспортуванні сировини, тощо).



Обтяжливість документообігу. Протягом одного робочого дня на підприємство надходить декілька (16.02.04 у ВД надійшло 7 документів) наказів (ФД, КРВ, СБ), що вимагають додаткового навантаження на працівників. Співробітники ВД змушені займатися повторним наданням інформації (зведення про нарахування і виплату ФЗП і ФМП щомісячно в розрізі кожного заводу за 2003р., службова записка від 12.02.04 від імені заступника голови правління з фінансів), додатковою роботою (надавати для узгодження в ВЧР заяви на виплату посібників і матеріальну допомогу, Розпорядження № 7 від 12.02.04), тому що за затримку в наданні даних застосовуються фінансові санкції до керівників підрозділів (Наказ № 28 від 26.02.04 р. «Про посилення виконавчої дисципліни»).

Відбувається також дублювання інформації. До ФД і КРВ надаються: акти інвентаризації акцизної марки, спирту і сировини (КРВ і ФД); акти прийому-передачі спирту, сировини (ФД); зведення про одержання акцизної марки з казначейства за всіма підприємствами (ФД); щомісячні зведення із руху спирту і сировини, акцизної марки (ФД); розрахунков собівартості спиртів і сировини в розрізі кожної програми (ФД); усі накази і договори щодо встановлення ціни на вартість того або іншого виду сировини (ФД); усі рахунки на оплату спиртів у розрізі всіх юридичних підприємств (ФД); акт звірення між підприємствами корпорації (ФД і КРВ); план бюджету планованого місяця і розшифровки витрат за основними статтями (поточний, капітальний ремонт, придбання ОФ, представницькі витрати, оренда та ін., усього 11 розшифровок) для ФД; коректування плану бюджету з відкоректованими розшифровками основних статей (11 розшифровок) для ФД; факт виконання бюджету в розрізі підприємств (ФД); баланс підприємства (КРВ); оборотно-сальдові відомості за всіма бухгалтерськими рахунками (КРВ); звіт про капіталізацію (КРВ); розшифровка витрат (КРВ і ФД); розшифровка дебіторської заборгованості (КРВ); акти інвентаризації ТМЦ³ (КРВ); усі первинні документи каси (КРВ); всі авансові звіти (КРВ); диск із копією файлів програми ведення бухгалтерського обліку «1С» із усіма проведеними операціями за звітний період (КРВ). Тобто, незважаючи на достатність отриманої інформації, при виникненні певних питань, працівники ФД (КРВ) не аналізують наявні в них дані, а задане питання повертається на ВД. Так, наприклад, спрямована фінансовою дирекцією у виробничу дирекцію службова записка від 12.02.04 р. містить запит

³ ТМЦ – товарно-матеріальні цінності



про надання інформації про нарахування і виплату фонду оплати праці ВД і лікєро-горілочаних заводів із розбивкою на фонди зарплатні та матеріального преміювання (ФЗП і ФМП) щомісячно за 2003 р. Інформація про нарахування і виплату фонду оплати праці (ФОП) в повному обсязі утримується в базі «1С», що передається бухгалтерами до КРВ; дані з виплат ФОП можна також одержати з поданого у ФД факту щомісячного виконання бюджету в розрізі підприємств.

Розпорядження ФД № 11 від 11.03.04 р. запитує дані за фактами представницьких витрат за 2003 р. щомісячно із зазначенням цілей їхнього використання. У даному випадку вибірку необхідної інформації можна зробити на підставі касових документів, які щомісяця надаються ПД у КРВ, а також фактів виконання бюджетів ПД. Крім того, суми щомісячних постійних представницьких витрат затверджуються засновником.

Недостатня ефективність окремих бізнес-процесів. Виконання функцій із координації роботи спиртовозів службою експлуатації АТП створює безліч проблем в організації перевезень, обліку палива, значно розширює коло осіб, відповідальних за процес доставки спирту, ускладнює оформлення автомобілів-спиртовозів в органах ДАІ, ставиться під загрозу безперебійне перевезення сировини. Таким чином, необхідно передати функції із координації роботи спиртовозів Виробничій Дирекції, що дозволить уникнути дублювання документів, зменшити кількість відповідальних за доставку спирту осіб.

З метою підвищення ефективності бізнес-процесів та співпраці підрозділів корпорації для вирішення проблемних питань рекомендовано наступні заходи. Ліквідувати дублювання інформації у ФД і передачу всіх документів з дублюючою інформацією, що призведе до зменшення документообігу, вивільненню штатних одиниць. Скасувати запити за інформацією, що утримуються в наданих у ФД звітах. СБ разом із КРВ розробити механізм збереження і знищення управлінських документів. Організувати обмежений доступ до переданої інформації від структурних підрозділів і створити архів (базу даних) для потреб КРВ, ФД із введенням у штатний розклад посади архіватора підпорядкованого СБ. При виникненні питань за попередні періоди, рекомендовано КРВ і ФД робити запити до створеного архіву (бази даних). З метою вирішення проблеми порушення професійної етики, рекомендовано довірити рішення питань, пов'язаних з виробництвом, фахівцям, безпосередньо відповідальним за конкретну функціональну область. Задля вирішення проблеми протиріччя – взаємодіяти та здійснювати документообіг із структурними підрозділами



відповідно до затвердженої схеми підпорядкованості. Попередньо документи, що впливають (можуть вплинути) на роботу підрозділів ВД погоджувати з посадовими особами, а також обов'язково вказувати виконавця, що укладає документ.

Переглянути діяльність підрозділів другого рівня, зокрема КРВ. Діяльність КРВ звести до внутрішнього аудита підприємств корпорації, методологічній роботі, рішенню спірних питань, з якими можуть звертатися підрозділи. Перевірки на підприємствах здійснювати з ініціативи Правління (а не з власної ініціативи КРВ) з чітко обговореними термінами проведення. При перевірці підприємств ВД, акт про результати перевірки, складений працівниками КРВ, повинен в обов'язковому порядку узгоджуватися з керівником структурного підрозділу, що перевіряється, і директором ВД. На нараді Правління, від 25.03.04 у м. Києві, прийнято рішення про порядок взаємодії ВД з МД. Взаємодія здійснюється за допомогою посередництва Відділу виведення нових видів продукції, що підпорядкований ВД і координує більшість потенційних проблемних питань. З іншими підрозділами інформативна взаємодія зберігається відповідно до затвердженої організаційної структури.

З урахуванням швидкого росту корпорації і відсутності єдиних методів обліку, рекомендовано організувати в усіх структурних підрозділах перевірки з метою виявлення наявних недоліків і розробки єдиної методології обліку. Покарання за порушення застосовувати до структурних підрозділів тільки після впровадження єдиної методології обліку.

4.1.5. Удосконалення організаційної, функціональної структур компанії

Первісна розробка організаційної структури базувалася на основі її відповідності стратегічній моделі. У процесі розвитку корпорації постійно виникають потреби в удосконаленні організаційної структури, пов'язаної з необхідністю підвищення ефективності бізнес-процесів, зі змінами навколишнього середовища, появою нових продуктів (послуг), бізнес-проектів (програм).

Успішне функціонування підприємства потребує постійної адаптації до змін навколишньої середовища, своєчасної реакції на потреби споживачів продукції та послуг, що в свою чергу викликає потребу у реорганізації управління. Порядок змін в організаційній структурі «Олімпу» відбувався наступним чином: виключення (додання) продукту



(послуги); виключення (додання) функції, виключення (додання) виконавчої ланки, зміна функціональної структури, зміна організаційної структури, зміна відповідностей функцій та ланок. Так, наприклад, для керування новими бізнес-проектами, що стосуються виробництва вина, до складу ВД був введений центр третього рівня підпорядкування «Департамент виноробства», що керує окремими бізнес-програмами четвертого рівня – «СВЗ» та «Винконцерн» (згадані заводи повністю не входять до складу корпорації, тому їх не можна підпорядковувати безпосередньо директору ВД як повноцінну структурну одиницю третього рівня). Таким чином, асортимент випуску продукції значно розширився виробництвом нової продукції. Відбуваються також зміни в оргструктурі задля підвищення ефективності бізнес-процесів. Так, окремий бізнес-проект, що стосується виробництва парфумерної продукції, з метою підвищення рівня рентабельності та здешевлення витрат на придбання основної сировини (спирту) та комплектуючих, був виведений із підпорядкування Управління № 3, та введений до складу ВД як повноцінна структурна одиниця третього рівня підпорядкування-виробниче підприємство.

Також з метою зниження собівартості продукції, зокрема зменшення витрат на придбання комплектуючих (ковпачка), прискорення процесу виробництва, до складу корпорації залучено підприємство з виробництва ковпачків як повноцінна структурна одиниця-підприємство, було підпорядковано ВД. Введення нового структурного елементу вимагає внесення змін до організаційної, функціональної структур та моделі бізнес-процесів. Зокрема необхідно описати новий бізнес-процес взаємодії при замовленні комплектуючого (ковпачка) між підприємствами-виробниками та ковпачковим заводом. Оскільки діяльність всіх виробничих підприємств при закупівлі координує відділ координації служб постачання ВД, то було розроблено наступну схему (рис. 4.4, див. стор. 168).

З метою контролю за якістю продукції та налагодження зворотного зв'язку з клієнтом сформовано структурну одиницю другого рівня підпорядкування «Незалежну лабораторію».

Підставою до внесення змін до організаційної структури корпорації є накази 1, 2 та 3 рівнів управління. На рис. 4.5 (див. стор 169) представлені 1-2 рівні організаційної структури корпорації.

Організаційна структура корпорації «Олімп» відноситься до типу квазидивізіональної лінійно-функціональної, бо хоча голова Правління очолює корпорацію, управлінські рішення приймаються у більшості

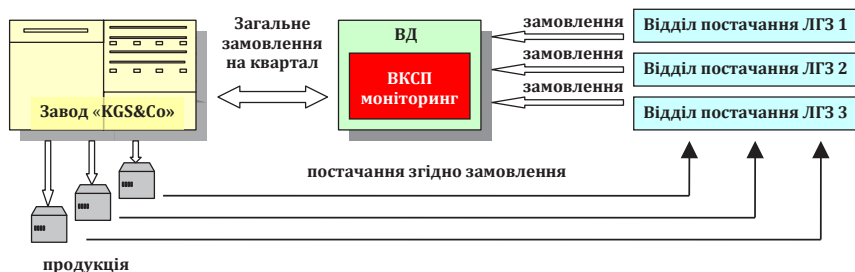


Рис. 4.4. Схема взаємодії підрозділів ВД з ковпачковим заводом при замовленні комплектуючих (ковпачка)

випадків колегіально на засіданні ради Правління, на якому присутні його заступники за певними напрямками діяльності. Рада Правління заслуховує звіти менеджменту другого та третього рівня управління. Підструктури третього, четвертого рівня управління можуть бути як лінійними, функціональними, так і дивізіональними.

ВД. Виробничу дирекцію очолює директор, що одночасно є заступником голови правління з виробництва. Структуру і штат виробничої дирекції затверджує голова правління за узгодженням з директором виробничої дирекції відповідно до нормативів чисельності фахівців, а також з урахуванням обсягів роботи, особливостей виробництва і поставлених цілей і завдань.

Логістика (ДЛ). До складу ДЛ входять склади, відділ доставки, відділ експедиції, планове-економічне відділення, відділ якості. У зв'язку з необхідністю прийнято рішення про створення відділу обслуговування клієнтів у серпні 2004 р.

ВЛР. ВЛР відповідальний за наступні сфери відповідальності: підбір персоналу (планування потреби в людських ресурсах; вивчення ринку праці; добір і прийом на роботу кваліфікованих співробітників; формування і підтримка резерву на вищій і середній керівний склад); облік та атестація (оформлення трудових відносин; ведення оперативного обліку співробітників; ведення внутрішнього кадрового діловодства; проведення оцінки ефективності праці і атестації співробітників); підвищення ефективності праці (створення і розробка пропозицій з ідеології і корпоративній культурі; супровід кожного співробітника за всіма встановленими процедурами, підвищення кваліфікаційного рівня співробітників; оптимізація психологічного клімату відділів, керування між особистісними відносинами).

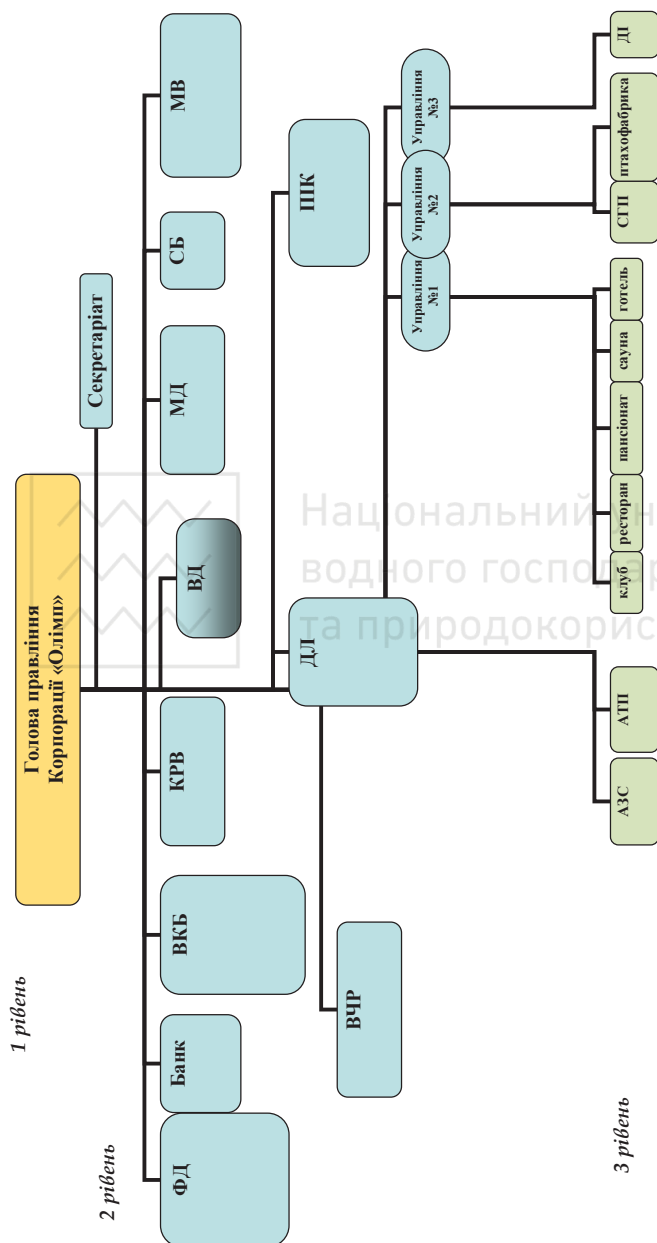


Рис. 4.5. Організаційна структура «Олімп» (1-2 рівень)

* ФД – фінансова дирекція, ВЧР – відділ людських ресурсів, ВКБ – відділ капітального будівництва, КРВ – контрольно-ревізійний відділ, ДЛ – дирекція логістики, ВД – виробнича дирекція, МД – маркетингова дирекція, СБ – служба безпеки, ПІК – проектно-інноваційна компанія, МВ – митний відділ, АЗС – автозаправна станція, АТП – автотранспортне підприємство, ДІ – дирекція імпорту, СТП – сільськогосподарське підприємство.



Основним принципом взаємодії ВЛР із департаментами (відділами) є додержання стандартів, методик, правил і процедур, що встановлено у Компанії. Менеджер ВЛР і керівник департаменту (відділу) проводять організаційні зустрічі з метою вироблення оптимальних управлінських рішень у відношенні людських ресурсів, а також регулярні зустрічі з підведення підсумків. Менеджер ВЛР погоджує з керівником департаменту (відділу) план роботи відповідно до пріоритетності поставлених задач на визначений період (місяць, квартал, півріччя).

МД. МД має розгалужену структуру: АУП, бухгалтерія, Департамент маркетингу, Відділ мас маркетингу, Департамент продажу, Департамент «Північ», «Південь», «Схід», «Захід», «Центр», Відділ продажу ТМ «Біленька», Відділ торговельного маркетингу, Департамент експорту, фірмові магазини.

КРВ. Контрольно-ревізійний відділ (КРВ) організаційно входить у структуру компанії «Олімп» і підкоряється безпосередньо голові правління суспільства. Структуру і штатну чисельність КРВ затверджує Голова Правління з представлення начальника КРВ. Призначення на посаду начальника КРВ здійснюється наказом голови Правління. Призначення на посаду інспекторів, фахівців здійснюється за представленням начальника КРВ. Роботою КРВ керує начальник відділу.

Згідно методики побудови організаційних та функціональних структур для моделювання може бути використано два типи моделей – деревоподібні та матричні. Для спрощення візуального сприйняття для оргструктури, функціональної використана деревоподібна модель, для можливості відображення зв'язку оргструктури з функціональною була використана матрична модель. На побудову функціональної структури вплинули функціональні цілі корпорації, що містяться у стратегічній моделі.

Функціональна структура (рис. 4.6, див. стор. 171).

МД як структурному елементу організаційної структури відповідає означена функція менеджменту функціональної моделі – «маркетинг», у тому числі забезпечення розширення ринку, розробка асортименту продукції, діяльність на ринку – представлення нового продукту і повторний випуск на ринок існуючих артикулів; рекламні і національні кампанії; зміни в ціноутворенні, продаж, управління каналами та проникненнями (у скількох торговельних точках продається продукція й у якому обсязі), координація діяльності зі збуту і просуванню продукції.

ФД як структурному елементу організаційної структури відповідає означена функція менеджменту функціональної моделі –

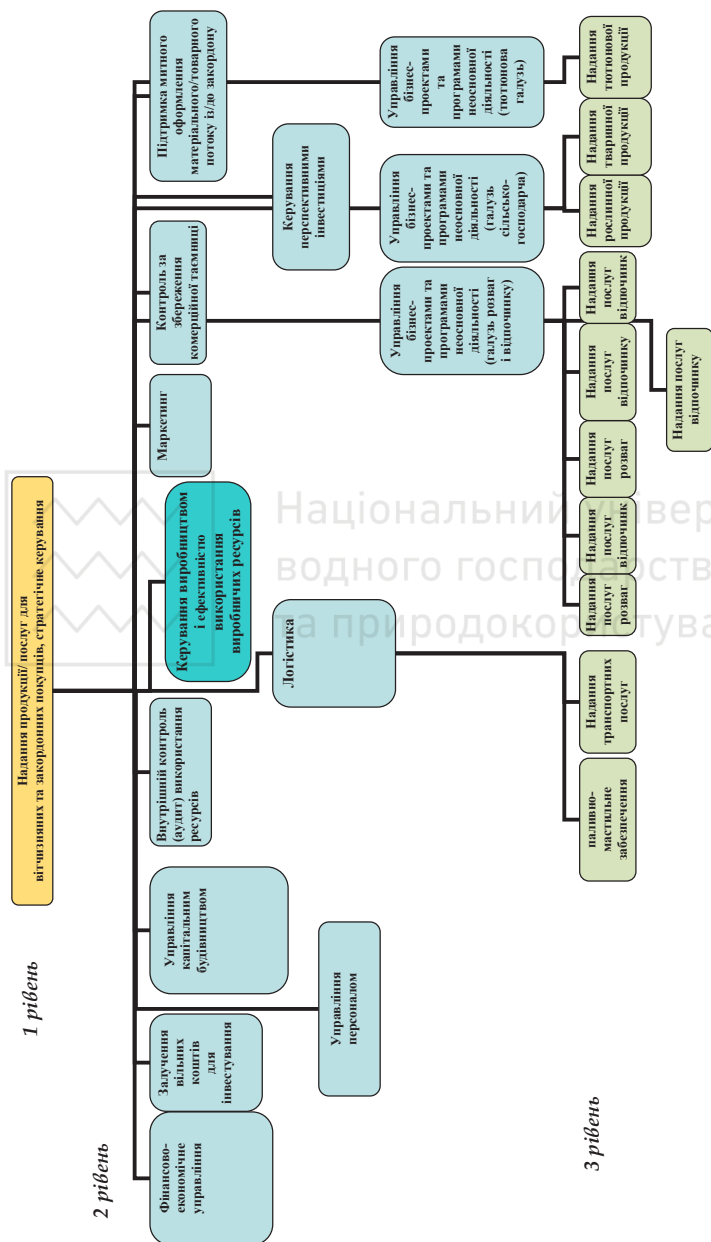


Рис. 4.6. Функціональна структура «Олімп» (1-2 рівень)



фінансово-економічне управління (регулювання грошових потоків фінансових і операційних планів).

ВЛР як структурному елементу організаційної структури відповідає означена функція менеджменту функціональної моделі – управління персоналом. ВЛР виконує наступні завдання і функції: ведення методологічної, консультаційної і роз'яснювальної роботи з питань, що входять у компетенцію ВЛР; контроль у департаментах (відділах) дирекції дотримання прийнятих Правлінням методик, стандартів, правил і процедур; добір і прийом на роботу кваліфікованих співробітників, оформлення трудових відносин; побудова і розвиток професійної команди і стандартів організації робочого процесу; організація підвищення кваліфікаційного рівня співробітників; вивчення професійних, ділових і моральних якостей працівників.

ВД. ВД як структурному елементу організаційної структури відповідає означена функція менеджменту функціональної моделі – управління виробництвом і ефективністю використання виробничих ресурсів. Діяльність ВД регламентується «Положенням про виробничу дирекцію групи компаній «Олімп». Завданнями виробничої дирекції є розробка перспективного плану виробництва для підприємств виробничої дирекції з випуску лікєро-горілочної, безалкогольної, вино- та парфумерної продукції; централізоване доведення його до структурних підрозділів і контроль його виконання; розробка оперативного (щоденного) плану виробництва з урахуванням оптимального використання потужностей у розрізі торговельних марок, найменувань продукції, територій виробництва, підприємств і доведення дати виробництва; щоденний аналіз виконання плану виробництва з наступним щомісячним зведеним аналізом у розрізі підприємств, заводів-виробників, торговельних марок і ємностей; постановка планових виробничих задач для служби постачання, затвердження замовлень на придбання комплектуючих; економічний розрахунок потреби сировини в розрізі видів, якісних показників, підприємств, а також забезпечення його своєчасного надходження; контроль якості основної сировини (спирт, виноматеріал), комплектуючих і готової продукції за допомогою незалежної лабораторії, а також рекомендації з подальшого використання основної сировини; забезпечення заводів корпорації технологічною документацією; консультування з питань ліцензування, патентування і технології виробництва продукції; збір, узагальнення, систематизація й аналіз бюджетів заводів і забезпечення їхнього фінансування; розробка і доведення до структурних



підрозділів ВД схем і механізмів мінімізації витрат при виробництві лікero-горілчанних виробів шляхом розробки і контролю виконання виробничої програми; побудова рекомендації з методології ведення бухгалтерського обліку; аналіз господарської діяльності, аналіз і контроль витрат і собівартості продукції підприємств ВД; розробка планових техніко-економічних нормативів матеріальних і трудових витрат, проектів оптових цін з метою забезпечення прибутку, розробка раціональної облікової документації; надання планових розрахунків для розробки стратегії і тактики діяльності Корпорації; розробка нових напрямків бізнесу виробничої дирекції: проектування, фінансове обґрунтування, розробка дизайну і керівництво проектами впровадження аж до моменту виробництва; правове забезпечення діяльності підприємств алкогольного напрямку ТМ «Олімп», юридичне і правове консультування, захист інтересів підприємств ВД в державних органах і в господарській діяльності, аналіз ризиків господарської діяльності підприємств; обґрунтування необхідності в технічному переозброєнні підприємств ВД, контроль витрат за даною статтею; пошук постачальників при придбанні устаткування, аналіз світового ринку постачальників устаткування для ЛГВ; контроль створення й організація виробництва виноробного напрямку діяльності ВД; рішення проблемних питань підприємств ВД, пов'язаних з доставкою продукції покупцям у рамках компетенції ВД.

ДЛ як структурному елементу організаційної структури відповідає означена функція менеджменту функціональної моделі – логістика (операційне прогнозування, сприяння процесам тактичного й операційного планування, обґрунтування планів виходячи з попередніх обсягів, прогнозування закупівлі, виконання планів закупівель, виробничі потужності постачальників, керування стримуючими факторами).

КРВ як структурному елементу організаційної структури відповідає означена функція менеджменту функціональної моделі – внутрішній контроль (аудит) використання ресурсів. Основними завданнями і функціями КРО є: здійснення контролю, за правильністю ведення бухгалтерського і внутрішнього обліку у всіх підрозділах; проведення за завданням керівництва компанії планових і позапланових перевірок фінансово-господарської діяльності у всіх структурних підрозділах компанії; забезпечення заходів щодо схоронності матеріальних активів і коштів компанії, їх ефективного використання; боротьба з розкраданнями і зловживаннями шляхом виявлення таких випадків,



вироблення заходів щодо припинення їхньої можливості; проведення інвентаризацій у всіх структурних підрозділах компанії; контроль за списанням і реалізацією неліквідних та інших товарно-матеріальних цінностей, що прийшли в непридатність; контроль за цільовим використанням засобів, виділених у рамках бюджетів. Допоміжними завданнями і функціями КРВ є: розробка методичних рекомендацій, нових схем роботи структурних підрозділів на основі аналізу їх поточної діяльності; допомога в забезпеченні найбільш економічного й ефективного функціонування всіх структурних підрозділів компанії; вироблення оцінок і висновків із запропонованим структурними підрозділами й окремими працівниками нових схем роботи і бізнес-проектів; надання методичної і консультативної допомоги в роботі всім структурним підрозділам компанії; проведення економічного аналізу діяльності підрозділів компанії й окремих бізнес-проектів з метою вироблення рекомендацій керівництву компанії; участь у виробленні рішень із методології побудови бухгалтерського й УО в компанії.

Наведемо приклад деталізації функцій на третьому рівні підпорядкування. **Юридичному відділу** як елементу організаційної структури відповідає означена функція менеджменту функціональної моделі – забезпечення допоміжної (супроводжувальної) діяльності (юридичний супровід господарської діяльності; договірна робота; претензійна і позовна робота; консультації, роз'яснення діючого законодавства).

Секретаріату як елементу організаційної структури відповідає означена функція менеджменту функціональної моделі – забезпечення допоміжної (супроводжувальної) діяльності (добір і обробка інформації для керівника; підготовка доповідей, довідок та інших матеріалів для керівника).

Відділу якості як структурному елементу організаційної структури відповідає означена функція менеджменту функціональної моделі – управління якістю: розробка і підтримка документації системи менеджменту якості відповідно до ISO 9001-2000; з'ясування причин конфліктних ситуацій за якістю продукції.

Відділу обслуговування як елементу організаційної структури відповідає означена функція менеджменту функціональної моделі – функції забезпечення (організація робіт з господарського обслуговування; визначення, формулювання, планування, здійснення і контроль усіх видів діяльності фірмових магазинів; проведення операцій, зв'язаних з прийомом і продажем продукції; забезпечення схоронності товарно-матеріальних цінностей).



Бухгалтерії як елементу організаційної структури відповідає означена функція менеджменту функціональної моделі – функція забезпечення допоміжної (супроводжувальної) діяльності: забезпечення збереження товарно-матеріальних цінностей; забезпечення ведення бухгалтерського обліку згідно Закону України, з урахуванням особливостей діяльності підприємства і технології обробки облікових даних; контроль за відображенням на рахунках бухгалтерського обліку всіх господарських операцій; поліпшення системи інформаційного забезпечення управління і шляхів проходження обробленої інформації до виконавців; забезпечення схоронності майна, раціонального й ефективного використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів.

Відділу масмаркетингу як елементу організаційної структури відповідає означена функція менеджменту функціональної моделі – функція збуту на внутрішньому ринку, зокрема, забезпечення збільшення обсягів продажів; витіснення конкурентів; відпрацьовування існуючих напрямів, забезпечення планового обсягу продажів за цих напрямках.

Департаменту експорту як елементу організаційної структури відповідає означена функція менеджменту функціональної моделі – функція збуту на зовнішньому ринку, зокрема, за російським напрямом – координування діяльності Московського представництва, налагодження роботи з Генеральним дистриб'ютором, підготовка і контроль поставань, контроль і аналіз продажів, відпрацьовування поточних перспективних напрямків (Азербайджан, Естонія, Туреччина, США): виконання підготовчих процедур, висновки контрактів, здійснення перших поставань; пошук нових напрямків, імпортерів; пошук дистриб'юторів і великих клієнтів у регіонах Російської Федерації; активна робота з повернення дебіторської заборгованості.

Відділу торгівельного маркетингу як елементу організаційної структури відповідає означена функція менеджменту функціональної моделі – функція збуту та розвитку, зокрема розвиток дистрибуції торговельних марок корпорації «Олімп», «5 крапель», «Вдала», «Винко», «Самба»; виконання планів за обсягом продажів і виторгу.

4.1.6. Розробка фінансової структури

Побудова фінансової структури здійснювалась на основі організаційної моделі наступним чином. Для оптимізації подання результатів дослідження представимо не повністю усю структуру корпорації «Олімп»,



а лише її найважливішу частину з рівнем заглиблення (деталізації) 4 для ВД (рис. 4.7) та рівнем 2 для всієї корпорації (рис. 4.8, див. стор. 177). Згідно вищезгаданої методики розбудова фінансової структури розпочалася з визначення ключового підрозділу. Для корпорації «Олімп» усі фінансові потоки замкнені на ФД (фінансова дирекція). Представлення фінансової структури можливо двома методами графічному у вигляді структури та матричному у вигляді таблиці, обидва методи застосовуються з використанням принципу ієрархічності. Для початкового моделювання простіше усього використати графічний метод.

ФД є ЦФВ першого рівня. ФД є сукупністю юридичних осіб, що сплачують кошти постачальникам підприємств корпорації, що виробляють продукцію, за матеріали, обладнання тощо, або ФД перераховують кошти на ЦФВ нижчого рівня для самостійного перерозподілу згідно затвердженим заявкам, що відповідають узгодженим планам бюджетів. ФД контролює усі фінансові потоки корпорації «Олімп», у тому числі фінансові потоки надходжень від покупців. Таким чином, основні потоки витрат на виробництво продукції йдуть через ВД (Виробничу дирекцію), а основні потоки надходжень від покупців продукції через МД (Маркетингову дирекцію). У свою чергу, ФД, МД, ВД складаються

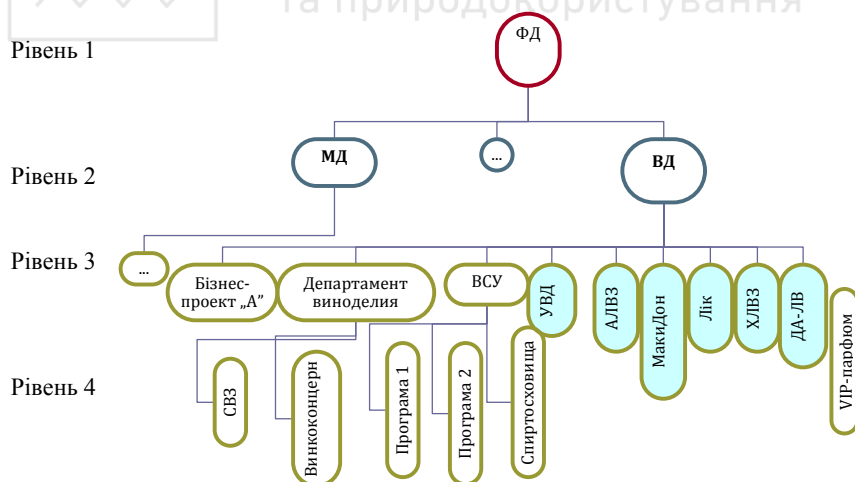


Рис. 4.7. Фінансова структура ВД компанії «Олімп» (1-4 рівень)

* ФД – фінансова дирекція, ВД – виробнича дирекція, МД – маркетингова дирекція, ВСУ – виробничо-сировинне управління, УВД – управління виробничої дирекції, АЛВЗ, ХЛВЗ, МакиДон, Лік, ДЛВЗ, СВЗ, Винконцерн – назви підприємств.

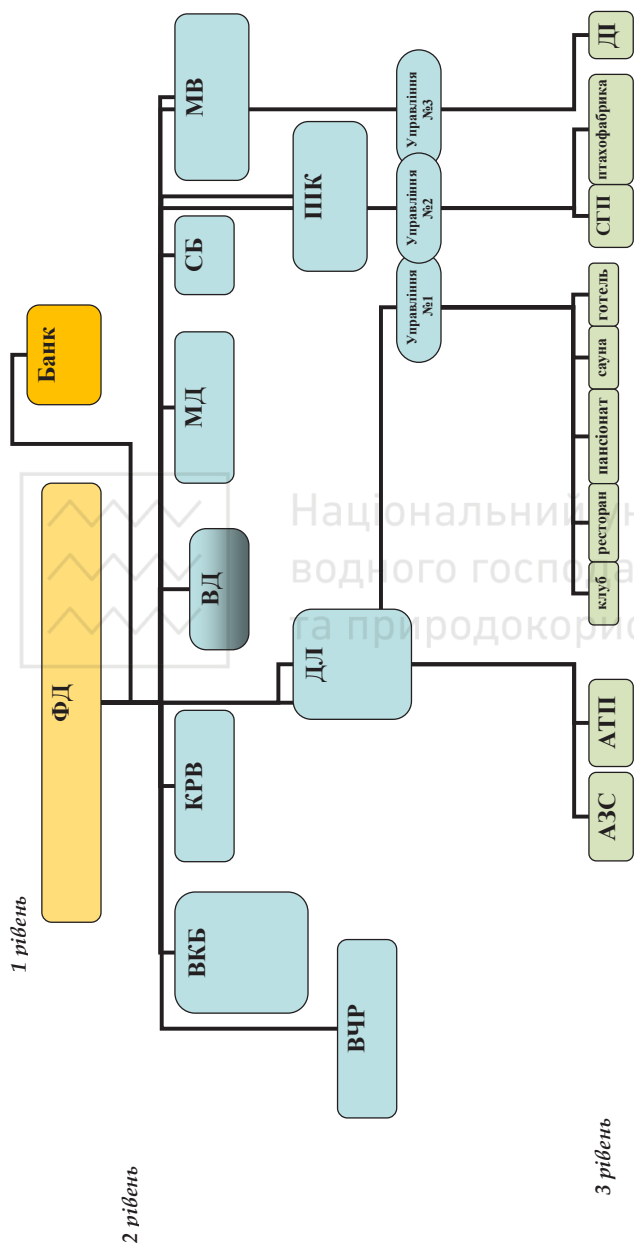


Рис. 4.8. Фінансова структура «Олімп» (1-2 рівень)

* Примітка: ФД – фінансова дирекція, ВЧР – відділ людських ресурсів, ВКБ – відділ капітального будівництва, КРВ – контрольно-ревізійний відділ, ДЛ – дирекція логістики, ВД – виробнича дирекція, МД – маркетингова дирекція, СБ – служба безпеки, ПІК – проектно-інноваційна компанія, МВ – митний відділ, АЗС – автозаправна станція, АТП – автотранспортне підприємство, ДІ – дирекція імпорту, СТП – сільськогосподарське підприємство.



з юридичних осіб (згідно фінансовій структурі) та з підрозділів (згідно організаційній структурі) нижчого рівня. Таким чином, основні ЦФВ на другому рівні – МД, ВД. На наступному рівні структури після ВД знаходяться як-то окремі бізнес-проекти, програми («А»), збиткові заводи («МакиДон», «АЛВЗ») та діючі підприємства («Лік», «ДА-ЛВ», «ХЛВЗ»). Згідно методики необхідно кожний центр фінансової структури класифікувати.

Оскільки МД та ВД – структурні підрозділи корпорації, діяльність яких безпосередньо пов'язана з отриманням та обліку прибутку, ВД відвантажує продукцію до МД (за своєю обліковою ціною, погодженою з МД), а МД здійснює продаж продукції безпосередньо покупцям за власною, погодженою з ФД, ціною. Тому МД та ВД відносимо до ЦП. У структурі МД є департамент збуту. Діяльність даного підрозділу спрямована на отримання доходу і не передбачає облік прибутку, тому департамент відносимо до ЦД. На третьому рівні розглянемо центри фінансового обліку, фінансові потоки яких контролює та регулює ВД. Бізнес-проект «А» уявляє собою окрему, незалежну від корпорації юридичну особу, що здійснює окремий бізнес-процес під замовлення ВД – до «А» надходять кошти, сировина або основні засоби від ВД і через деякий час після закінчення виробничого циклу до ВД надходить готова продукція, що відвантажується до МД. Таким чином, «А» це підрозділ, який безпосередньо пов'язаний з реалізацією бізнес-проекту, прибуток від якого очікується у майбутньому, тому він являє собою ЦІ. До аналогічного типу бізнес-процесу залучені заводи СВЗ, «Винконцерн» четвертого рівня структури. «Програми 1, 2» як окремі бізнес-проекти на четвертому рівні, також є ЦІ, оскільки використовуючи залишки сировини від діючого виробництва, його основні засоби, прибутково виробляють продукцію, не пов'язану з основною діяльністю корпорації. Структурні підрозділи (у т. ч. заводи), що залишилися на третьому рівні, є МВВ, центрами витрат (ЦВ), оскільки дані підрозділи відповідають лише за витрати, ці витрати керівництво МВВ може контролювати та регулювати. Фінансування діючих заводів здійснюється ФД згідно запланованого бюджету на підставі затвердженого виробничого плану. Фінансування збиткових заводів, що не здійснюють виробничу діяльність, здійснюється ВД з погодженням ФД. Керівництво заводів може лише впливати на зменшення витрат. Таблично фінансова структура представлена таким чином (табл. 4.4, див. стор. 179).

Кодування центрів фінансової структури у табл. 3.7 проводилось згідно з принципом ієрархічності, як це робиться у [100]. Склад



Таблиця 4.4

Матричне представлення фінансової структури

Код	Назва	Тип	Рівень
010000	ФД	ЦФВ	1
020000	ВД	ЦП	2
030000	МД	ЦП	2
020100	А	ЦІ	3
020200	ВСУ	МВВ	3
020300	Департамент виноробства	МВВ	3
020400	АЛВЗ	МВВ	3
020500	Лік	МВВ	3
020600	VIP-парфюм	МВВ	3
020700	МакиДон	МВВ	3
020800	УВД	МВВ	3
020900	ХЛВЗ	МВВ	3
020301	СВЗ	ЦИ	3
020302	Вин концерн	ЦИ	4
020201	Програма 1	ЦИ	4
020202	Програма 2	ЦИ	4
020203	Спиртосховища	ЦИ	4
...

фінансової структури корпорації «Олімп» на всіх рівнях регулюється наказами про необхідність складання бюджетів певними підрозділами згідно переліку. Визначення центрів фінансового обліку впливає на склад та кількість бюджетів доходів та витрат, що мають складатися у ВД, як загального зведеного з ВД, так і структурних підрозділів.

4.1.7. Створення інформаційної бази, моделі

Згідно методики створення інформаційної бази розробку класифікаторів УО, УПР передбачено для уніфікації збору та реєстрації первісної інформації. Для функціонування СВУІ, розподілу витрат, в корпорації «Олімп» розроблено наступні основні класифікатори: центри витрат, статті калькуляції собівартості, статті витрат (доходів) УПР (затверджені наказом «Про затвердження «Положення з бюджетування», додаток М), довідники продукції (груп продукції за ДСТУ,



ємностей, торговельних марок (звітних груп), найменувань, ліцензій, місць виробництва продукції), види активів (зобов'язань), довідники торговельної мережі (регіонів розташування клієнтів, відповідальних менеджерів, груп клієнтів, філій-продавців), довідник клієнтів (постачальників), довідник співробітників.

Для контролю за виконанням виробничих планів для керівництва ВД дуже важливою є інформація про готову продукцію, яка первісно повинна бути максимально деталізована, це необхідно для надання звітів у будь-яких розрізах, як-то «Місця вироблення» – «ТМ» – «Ємність» (кількість) або «Місця вироблення» – «ТМ» (кількість) або «Місце вироблення» – «Ємність» – «ТМ» – «Ліцензія» (кількість) та ін. МД в свою чергу цікавить відвантажена, реалізована продукція за тими ж самими аналітикам, але за винятком класифікатора «Ліцензія». Для контролю за продажем продукції для керівництва МД важливими є кількісні показники у розрізах «Регіон» – «Філія» – «Менеджер» – «ТМ» (кількість, сума) або «Регіон» – «Філія» – «Група клієнтів» (кількість, сума) або «Клієнт» (кількість, сума) та ін.

У [121] виділено класифікатор «проекти» але завдяки їх малої чисельності ці показники віднесено до складу довідника «Центри витрат». За винятком певних бізнес-проектів до центрів витрат було віднесено як місця виробництв, так і окремі підрозділи, відділи зі збереженням структурної ієрархії (з метою контролю за виконанням бюджетів, розподілу витрат). Для ведення бухгалтерського обліку призначено класифікатор «Бухгалтерський рахунок» (те саме – види активів (зобов'язань)). Для фінансового контролю, розподілу витрат, формування бюджетів РГК розроблено класифікатор «Стаття бюджету» (те саме довідник статей витрат-доходів, те саме УПР). Для контролю за підзвітними особами, обліку кадрів, нарахування заробітної платні тощо введено класифікатор-довідник співробітників. Для регулювання документообігу в автоматизованій СБУІ (Oracle) був підписаний наказ «Об утверждении Инструкции по делопроизводству в компании Олимп» (додаток Н) та розроблено інструкцію.

Схему документообігу було відпрацьовано для відстеження, ухвалення замовлень на виділення коштів шляхом прив'язки статей бюджетів, структурних підрозділів до керівництва та ін. відповідальних за фінансовий контроль осіб шляхом розробки ієрархії затвердження. Таким чином, процес обліку витрат виглядає так: відповідальна особа формує замовлення, відносить суму коштів до конкретного постачальника (або філії-підрозділу при міжфіліальній передачі) за



бухгалтерським рахунком, УПР (бюджетною статтею), центром витрат (структурним підрозділом) та запускає процедуру затвердження, замовлення йде згідної затвердженої ієрархії до керівництва, наприкінці процедури відбувається відхилення (затвердження) та кінцевий розподіл витрат за рахунками та центрами витрат.

Розподіл витрат за статтями калькуляції фактичної собівартості відбувається завдяки відповідному довіднику автоматично. Для контролю за станом дебіторської, кредиторської заборгованості, для ведення бухгалтерського обліку та ін. введено довідник постачальників, що доповнено ключовими підзвітними особами чи структурними підрозділами (центрами витрат). У табл. Б.8 представлено інші допоміжні класифікатори-кодіфікатори, що використовуються.

Окрім вище перелічених довідників був зроблений висновок про необхідність ведення наступних довідникових форм для потреб обліку управлінської інформації [139] (табл. 4.5, див. стор. 182).

4.1.8. Побудова системи управлінської звітності

Управлінська звітність в корпорації «Олімп» закріплена за підрозділами та центрами витрат. Базовий період складання управлінських звітів – місячний. Так, ФД надає до щомісячних зборів правління корпорації звіт із виконання бюджетів та власний звіт про фінансову діяльність корпорації у цілому. Керівництвом МД надається звіт про реалізацію (продаж) товарів, власні загальні витрати. Керівництвом ЛД створюється звіт про транспортування готової продукції, власні витрати. Керівництвом ВД надає звіт про виробництво та собівартість продукції, понесені витрати. У звітах відображують також контрольовані показники та відхилення фактичних значень від запланованих або від даних попереднього періоду у абсолютному та відносному вимірах. У свою чергу, до зведеного звіту ВД надходять звіти, або звітні дані, від підрозділів-центрів відповідальності. Так, до зведеного звіту ВД надходять звіти (звітні дані) від відділу планування виробництва, підприємств про виконання запланованих обсягів, від відділу якості – дані про переробку, виявлену продукцію невідповідної якості, понесені збитки, від відділу УО дані про витрати, виконання бюджетів, від бухгалтерії – фактичну собівартість продукції, прибутковість продукції, прибуток, дебіторську та кредиторську заборгованість, від ПСК – вартість використаної сировини, обсяги її поставок та переробки, від



відділу координації служб постачання – зміни страхових запасів, причини відхилення вартості комплектуючих в собівартості продукції, від відділу виведення нових видів продукції – дані про нові різновиди продукції, що будуть виведені на ринок та ін. Перелік управлінських звітів подано у табл. 4.6, див. стор. 183-184.

Методика формування основних звітних документів у корпорації «Олімп». Для формування основних звітних документів у корпорації використовувалась та ж сама методика, що описана у [103].

Таблиця 4.5

Перелік довідникових форм СВУІ

№ п/п	Назва довідникової форми	Код форми
1	Планове завдання	ДФ-01
2	Інформація про маркетингову політику	ДФ-02
3	Довідник отриманих кредитів	ДФ-03
4	Довідник угод, договорів (заявок, замовлень)	ДФ-04
5	Прейскурант цін на готову продукцію, товари, роботи, послуги	ДФ-05
6	Довідник основних засобів (будинки і спорудженням, обладнанням та механізмам, транспорту)	
7	Довідники з організації виробництва	
	Довідник мінімальних партій виробництва	ДФ-09
	Довідник технологічних маршрутів	ДФ-10
	Довідник проведення ремонтних робіт	ДФ-11
8	Довідники норм витрат (матеріальних ресурсів, енергетичних, трудовитрат, паливно-мастильних матеріалів)	
9	Довідники норм страхових запасів (готової продукції, ТМЦ)	
10	Довідники транспортних нормативів	
	Довідник нормативів вантажно-розвантажувальних робіт	ДФ-18
	Довідник залізничних напрямків, відстаней	ДФ-19
	Довідник автомобільних, вагонних норм	ДФ-20
	Довідник перекладних коефіцієнтів	ДФ-21
11	Довідник податків та зборів	ДФ-22
12	Довідники персоналу	
	Штатний розклад	ДФ-23
	Нормативи оплати відрядних і погодинних робітників	ДФ-24
13	Довідник специфікацій виробів	ДФ-25



Таблиця 4.6

Основні звітні форми, що входять до альбому уніфікованих форм управлінської звітності

№ п/п	Назва звітної форми	Код форми
1	2	3
Збут		
1	Звіт про продаж готової продукції	ЗФ-301
2	Звіт про сплату за постачання готової продукції	ЗФ-302
3	Звіт про дебіторську і кредиторську заборгованість контрагентів за готову продукцію	ЗФ-303
Виробництво		
4	Звіт про виконання виробничої програми (плану виробництва)	ЗФ-В01
5	Звіт про послуги виробництва (амортизація, податки, загальногосподарські витрати, зарплатня, вода, паливо, електроенергія, оренда)	ЗФ-В03
6	Звіт про капіталовкладення та поточні ремонти	ЗФ-В04
7	Звіт про виконання виробничого бюджету	ЗФ-В05
8	Звіт про втрати сировини та комплектуючих, коефіцієнти виходу готової продукції	ЗФ-В06
9	Звіт про завантаження виробничих потужностей	ЗФ-В07
Постачання		
10	Звіт про виконання плану закупок ТМЦ	ЗФ-П01
11	Звіт про залишки ТМЦ	ЗФ-П02
12	Звіт про витрати на поставку ТМЦ	ЗФ-П03
13	Звіт про дебіторську і кредиторську заборгованість перед контрагентами за постачання ТМЦ, виконані послуги	ЗФ-П04
Виробничо-сировинний комплекс		
14	Звіт про виконання плану надходження сировини	ЗФ-П05
Логістика		
15	Звіт про залишки готової продукції	ЗФ-Л01
Фінанси. Інвестування		
16	Звіт про інвестиційні витрати	ЗФ-Ф01
17	Звіт про фінансові вкладення	ЗФ-Ф03
18	Звіт про виконання плану операційних доходів та витрат	ЗФ-Ф01
19	Звіт про виконання плану позареалізаційних доходів та витрат	ЗФ-Ф02
20	Звіт за комерційними витратами (представницькими)	ЗФ-Ф05



Закінчення таблиці 4.6

1	2	3
21	Звіт про використання прибутку	ЗФ-Ф08
22	Звіт про податкові платежі	ЗФ-Ф09
23	Звіт за кредитами	ЗФ-Ф10
24	Звіт за витратами на оплату праці, соціальні витрати	ЗФ-Ф11
25	Зведений звіт про дебіторську та кредиторську заборгованість	ЗФ-Ф12
26	Звіт за основними економічними показниками	ЗФ-Ф15
27	Звіт про повну собівартість продукції	ЗФ-Ф16
Бюджетні документи		
28	Звіт про виконання бюджету доходів та витрат	ЗФ-601
29	Звіт про виконання бюджету руху грошових коштів	ЗФ-602
30	Звіт про виконання прогнозу балансу	ЗФ-603

Форма ЗФ-301 «Звіт про продаж готової продукції». Даний звіт призначений для проведення порівняльного аналізу планових і фактичних даних з продажу готової продукції в звітному періоді, а також аналізу тимчасових рядів даних про продаж готової продукції. Аналітичні дані одержують з наступних документів: план відвантаження готової продукції за напрямками – форма ПФ-3102; Звіт про продажі готової продукції – форма ЗФ-301 (за попередній період).

Фактичні дані про виконання Плану продажів одержують із первинних документів: накладні різних видів; акти приймання виконаних робіт (послуг); акти взаємозаліку, рахунки-фактури.

Звіт про продажі готової продукції повинен містити: найменування готової продукції; напрямок (регіон); плановий обсяг продажів у натуральному вираженні; фактичний обсяг продажів у натуральному вираженні; відхилення факт-план; фактичний обсяг продажів у грошовому вираженні; фактична середня ціна реалізації; фактичний обсяг продажів у натуральному вираженні за попередній період; зміна в порівнянні з попереднім періодом. Звіт повинен супроводжуватися поясненням причин відхилень. Позиції в графах «Найменування готової продукції», «Напрямок (регіон)» і «Планований обсяг продажів у натуральному вираженні» заповнюються відповідно до аналогічних позицій у Плані відвантаження готової продукції за напрямками (форма ПФ-3102).

Дані в графі «Фактичний обсяг продажів у натуральному вираженні» формуються виходячи з фактичного обсягу відвантаження



готової продукції, зазначених у накладних; фактичного обсягу виконаних робіт і зроблених послуг, зазначених у відповідних актах. Дані в графі «Відхилення факт-план» формуються шляхом вирахування з даних графі «Фактичний обсяг продажів у натуральному вираженні» даних графі «Планований обсяг продажів у натуральному вираженні». Дані в графі «Фактичний обсяг продажів у грошовому вираженні» формуються, виходячи з фактичної вартості відвантаженої готової продукції або виконаних робіт, або зроблених послуг, зазначеної в рахунки-фактури, акті взаємозаліку. Дані в графі «Фактична середня ціна реалізації» формуються шляхом розподілу даних графі «Фактичний обсяг продажів у грошовому вираженні» на дані графі «Планований обсяг продажів у натуральному вираженні». Позиції в графі «Фактичний обсяг продажів у натуральному вираженні за попередній період» заповнюються відповідно до аналогічних позицій у Звіті про продаж готової продукції за попередній період (форма ЗФ-301). Дані в графі «Зміна в порівнянні з попереднім періодом» формуються шляхом вирахування з даних графі «Фактичний обсяг продажів у натуральному вираженні» даних графі «Фактичний обсяг продажів у натуральному вираженні за попередній період». Звіт завершується аналізом причин відхилення фактичних результатів діяльності від планових показників і фактичних результатів діяльності в минулих періодах.

Форма ЗФ-302 «Звіт про оплату за постачання готової продукції». Даний звіт призначений для проведення порівняльного аналізу планових і фактичних даних про надходження коштів від продажу готової продукції, а також аналізу тимчасових рядів даних про надходження коштів від продажу готової продукції. Аналітичні дані одержують з наступних документів: план надходження фінансових ресурсів від реалізації готової продукції – форма ПФ-3105; звіт про оплату за постачання готової продукції – форма ЗФ-302 (за попередній період). Фактичні дані про надходження оплати одержують із первинних документів: звіт касира, прибутковий касовий ордер, виписка банку, платіжне доручення, виписка банку з транзитного валютного рахунку акти взаємозаліку, рахунки-фактури.

Звіт про оплату за постачання готової продукції повинен містити: найменування контрагента; планова сума сплати за готову продукцію, що продана в звітному періоді; фактична сума сплати за готову продукцію, що продана в звітному періоді; відхилення факт-план; планове погашення дебіторської заборгованості за постачання готової продукції в попередні періоди; фактичне погашення дебіторської заборгованості



за постачання готової продукції в попередні періоди; відхилення факт-план; планове надходження авансових платежів за рахунок постачання готової продукції в майбутніх періодах; фактичне надходження авансових платежів за рахунок постачання готової продукції в майбутніх періодах; відхилення факт-план; загальна планова сума сплати за готову продукцію; загальна фактична сума сплати за готову продукцію; відхилення факт-план; загальна сума оплати за готову продукцію за попередній період; зміна в порівнянні з попереднім періодом; звіт повинен супроводжуватися поясненням причин відхилень.

Форма ЗФ-303 «Звіт про дебіторську і кредиторську заборгованість контрагентів за готову продукцію». Даний звіт призначений для проведення порівняльного аналізу цільових показників, планових і фактичних даних про стан дебіторської і кредиторської заборгованості контрагентів за готову продукцію. Аналітичні дані одержують з наступних документів: баланс дебіторської і кредиторської заборгованості за готову продукцію – форма ПФ-3106; завдання на планування – форма ДФ-01 (за попередній період). Фактичні дані про дебіторську і кредиторську заборгованість контрагентів за постачання готової продукції одержують із первинних документів: звіт касира, прибутковий касовий ордер, виписка банку, платіжне доручення, виписка банку з транзитного валютного рахунка, накладні різних видів, акт приймання виконаних робіт, акт приймання зроблених послуг, акт взаємозаліку, рахунки-фактури.

Звіт про дебіторську і кредиторську заборгованість контрагентів за готову продукцію повинен містити наступне: найменування контрагента; сума дебіторської і кредиторської заборгованості за постачання готової продукції на початок планового періоду; виникнення в звітному періоді дебіторської заборгованості контрагентів за постачання готової продукції; погашення в звітному періоді дебіторської заборгованості контрагентів за постачання готової продукції; виникнення в звітному періоді кредиторської заборгованості перед контрагентами за постачання готової продукції; погашення в звітному періоді дебіторської заборгованості перед контрагентами за постачання готової продукції; сума дебіторської і кредиторської заборгованості за постачання готової продукції на кінець планового періоду; планована сума дебіторської і кредиторської заборгованості за постачання готової продукції на кінець планового періоду; відхилення факт-план; цільові значення дебіторської і кредиторської заборгованості за постачання готової продукції на кінець планового періоду; відхилення від



цільових значень. Звіт повинен супроводжуватися поясненням причин відхилень.

Таким чином, звіти (табл. 4.6) підпадають під класифікацію двох типів звітності: зведені бюджетні звіти та звіти за видами діяльності. У практиці корпорації «Олімп» застосовуються звіти за ключовими показниками та звіти за центрами відповідальності. Так, підрозділи другого рівня управління надають щомісячно на розгляд Ради правління звітність наступного характеру.

ДД. Звітність про проблемні ситуації, що призводять до зриву строків поставки, про проблемні ситуації, що несуть комерційний ризик, звітність за ключовими показниками, у тому числі у розрізі підрозділів.

МД. Звітність за ключовими показниками, про способи (проекти) просування ТМ (груп) продукції (спонсорство, PR-акції, різновиди реклами та ін.), про поточні проблеми, про введення (виведення) нових позицій асортименту продукції на/із ринку.

ВД. Звітність за ключовими показниками, про введення (виведення) нових позицій асортименту в (із) виробництва, поточні проблеми, про заходи щодо зменшення собівартості продукції.

ФД. Звітність за основними економічними показниками, поточні проблеми та заходи щодо збільшення прибутковості операцій.

4.1.9. Побудова системи управління витратами та калькулювання собівартості

Згідно методу впровадження СВУІ даний етап розпочинається із визначення місць виникнення витрат з ієрархічною деталізацією. Завдяки розбудові фінансової структури, визначено усі центри витрат. Для формування ефективної цінової політики стосовно виробленої продукції у ВД корпорації «Олімп» вирішено обчислювати її собівартість за методом обліку витрат з калькулюванням повної собівартості (absorption costing), оскільки даний метод припускає рознесення усіх витрат за видами випущеної продукції та дозволяє приймати рішення за асортиментним складом продукції, а також рішення стосовно цінової стратегії. Задля обчислення повної собівартості основної продукції керівництвом ВД обрано метод обліку фактичної собівартості, оскільки він надає максимально об'єктивну інформацію про витрати та виявляти ділянки економії та перевитрат, хоча і не дає змоги оперативно керувати витратами. З метою управління витратами



застосовується аналіз відхилень від попередніх періодів. Окрім методу обліку за фактичною собівартістю керівництвом ВД, для винної продукції застосовується метод обліку за плановою собівартістю з метою проведення бюджетування та управління витратами; проводиться аналіз позапланових відхилень.

У корпорації «Олімп» застосовуються нормативи витрат на використання сировини, основних та допоміжних матеріалів, комплектуючих, нормативи на втрати комплектуючих, сировини. Дані нормативи встановлюються фінансово-економічною службою підприємства, уточнюються в процесі складання бюджету і доводяться до підрозділів. Особливий контроль ведеться за втратами комплектуючих у процесі виробництва та за коефіцієнтом виходу готової продукції (відображає використання основної сировини – спирту) згідно наказу компанії «Олімп» («з метою встановлення загального порядку при списанні втрат спирту та комплектуючих виробів для виробників лікєро-горіччаної продукції, води та парфумерії, для недопущення наднормативних втрат, збереженню матеріальних цінностей, що належать компанії «Олімп»).

4.1.10. Побудова системи бюджетування

Згідно викладеної методики постановки системи бюджетування, вона відбувається в рамках утвореної фінансової моделі. Фактори, що впливали на постановку, – на практиці ЗАТ «Олімп» первісно постановка бюджетування передувала постановці СВУІ. Формально (документовано) фінансова структура не була розробленою, хоча спеціальним наказом ВД був закріплений перелік центрів, що мають утворювати і контролювати бюджети, та порядок бюджетної звітності. Перелік центрів не обов'язково співпадав з елементами оргструктури, що має сенс стверджувати про первісну постановку системи бюджетування на базі неформального (недокументованого) існування фінансової структури. До впровадження автоматизованої СВУІ часткова автоматизація бюджетної системи відбувалася на базі електронних таблиць «MS Excel».

Позитивний момент побудови системи бюджетування у тому, що автоматизація бюджетування відбувалася разом із автоматизацією СВУІ в рамках проекту впровадження «Oracle Applications», а це дуже важливо, оскільки дві системи є взаємопов'язаними. Під час



впровадження проекту було прийнято до уваги розроблені авторські моделі СВУІ і бюджетування.

Відповідно до фінансової структури ВД корпорації «Олімп» (рис. 4.7) встановлено перелік бюджетів ВД, що мають бути складеними наступними підрозділами щомісяця: загальний (консолідований) бюджет ВД, бюджети ДЛВЗ «Лік», Управління Виробничої Дирекції (УВД), виробничо-сировинного управління (ВСУ), Департаменту виноробства (СВЗ, Винконцерн), «ДА-ЛВ», «VIP-парфюм», «ХЛВЗ», «АЛВЗ», «МакиДон», «А» та ін.

Встановлений наступний порядок укладення бюджетів. Спочатку діючі заводи, збиткові підприємства, інші структурні підрозділи третього рівня фінансової структури, підпорядковані ВД, надають до відділу УО ВД відповідальній особі укладені бюджети. В середині великих підрозділів, наприклад «УВД», що складаються з центрів витрат четвертого рівня, бюджет підрозділу консолідується із бюджетів підпорядкованих підрозділів відповідно до фінансової структури. Консолідований зведений бюджет ВД може бути корегований раз на місяць згідно прийнятих до уваги корегувань, оформлених у відповідності до затвердженої форми корегування бюджету БДВ для підпорядкованих підрозділів, в установлену дату. Статті бюджетів відповідають встановленому УПР та мають ієрархічну (деталізовану) структуру. Окремі витратні статті бюджетів БДВ підрозділів ВД можуть бути запланованими або фактично сплаченими (обрахованими) іншими, відповідальними за даний бізнес-процес підрозділами. Так, наприклад, витрати на сировину (спирт) усіх підприємств плануються, витрачаються, облічуються ВСУ. Бюджети окремих бізнес-проектів укладають відповідальні за даний бізнес-процес особи – це можуть бути як керівники підрозділів (бізнес-проекти «Програма 1», «Програма 2») так і бухгалтера центрів витрат керуючого підрозділу (бізнес-проекти «А»).

Структура системи бюджетування. Бюджетні плани корпорації «Олімп» можна класифікувати:

- за типом діяльності (операційні – плани, що характеризують виробничо-господарську діяльність організації; фінансові – плани, що характеризують інвестиційно-фінансову діяльність організації; головні – плани, що узагальнюють усю інформацію про фінансово-господарську діяльність);

- за функціональною спрямованістю (плани, що характеризують збутову діяльність підприємства (розділ «Збут»); плани, що характеризують виробничу діяльність підприємства («Виробництво»);



плани, що характеризують закупівельну діяльність підприємства («Постачання»); плани, що характеризують фінансову та інвестиційну діяльність підприємства («Фінанси. Інвестиції»)).

У бюджетній системі корпорації «Олімп» існують наступні основні планові форми (табл. 4.7, див. стор. 191-192).

Методика формування планових документів. Для формування основних звітних документів у корпорації використовувалась методика, що описана у [103].

Форма ПФ-3101 «План продажів готової продукції (за видами готової продукції)». План продажів готової продукції (за видами готової продукції) є основним документом розділу «Продажу». Затвердження Плану продажів готової продукції (за видами) виробляється Бюджетним комітетом відповідно до Регламенту процесу бюджетування. План продажів готової продукції (за видами готової продукції) служить підставою для розробки Балансу залишків готової продукції на складі (ПФ-Л01). План продажів готової продукції (за видами готової продукції) формується на підставі наступних документів:

- план відвантаження готової продукції за напрямками (ПФ-3102);
- прейскурант цін на готову продукцію, роботи, послуги (ДФ-05).

У Плані продажів готової продукції (по видах готової продукції) повинні вказуватися: найменування готової продукції; одиниці виміру; кількість; відпускна ціна; загальна вартість. Позиції в графі «Найменування готової продукції» заповнюються відповідно до переліку готової продукції, робіт, послуг у Прейскуранті цін на готову продукцію, роботи, послуги (ДФ-05). Дані в графі «Кількість» формуються із Плану відвантаження готової продукції за напрямками (ПФ-3102) – сумарне значення відвантаження готової продукції в усіх напрямках, обсяг наданих послуг. Позиції в графі «Відпускна ціна» заповнюються відповідно до цін готової продукції, зазначеними в Прейскуранті цін на готову продукцію, роботи, послуги (ДФ-05). Дані в графі «Загальна вартість» формуються шляхом множення даних із графі «Кількість» з даними з графі «Відпускна ціна». Дані в рядку «Підсумкова сума (без ПДВ і з ПДВ)» формуються шляхом підсумовування даних із графі «Загальна вартість» і коректуються на розмір податку на додану вартість.

Форма ПФ-3102 «План відвантаження готової продукції за напрямками». План відвантаження формується на підставі таких документів:

- завдання на планування (ДФ-01);
- інформація про маркетингову політику (ДФ-02);



Таблиця 4.7

Основні планові форми

№ п/п	Назва планової форми	Код форми
1	2	3
Операційні плани		
Збут		
1	План продажу готової продукції (за видами готової продукції)	ПФ-3101 (основний)
2	План відвантаження готової продукції за напрямками	ПФ-3102
3	План продажу готової продукції (за термінами сплати)	ПФ-3103
4	План забезпечення продажу авто- та залізничним транспортом	ПФ-3104
5	План надходження фінансових ресурсів від реалізації готової продукції	ПФ-3105
6	Баланс дебіторської та кредиторської заборгованості за готову продукцію	ПФ-3106
Виробництво		
7	Зведений план виробництва готової продукції	ПФ-В201 (основний)
8	План виробництва підрозділів	ПФ-В202
10	План потреби у товарно-матеріальних ресурсах підрозділів основного виробництва	ПФ-В204
11	План потреби у товарно-матеріальних ресурсах підрозділів допоміжного виробництва	ПФ-В205
14	План витрат на послуги виробництва (амортизація, податки, загальногосподарські витрати, зарплатня, вода, паливо, електроенергія, оренда)	ПФ-В209
15	План витрат на проведення поточних ремонтних робіт та капіталовкладень	ПФ-В210
16	Виробничий бюджет	ПФ-В211
18	План завантаження виробничих потужностей	ПФ-В212
Постачання		
19	План закупівель товарно-матеріальних цінностей	ПФ-П301 (основний)
20	Зведена потреба в товарно-матеріальних цінностях	ПФ-П302
21	Баланс залишків товарно-матеріальних цінностей на складі	ПФ-П303
22	План платежів за постачання товарно-матеріальних цінностей	ПФ-П304



Закінчення таблиці 4.7

1	2	3
23	Баланс дебіторської і кредиторської заборгованості за постачання товарно-матеріальних цінностей	ПФ-П305
Виробничо-сировинний комплекс		
	План надходження сировини	ПФ-П306
Логістика		
	Баланс залишків готової продукції на складах	ПФ-Л01
Фінансові плани (Фінанси. Інвестиції)		
24	План інвестиційних витрат	ПФ-Ф401 (основний)
26	План фінансових вкладень	ПФ-Ф403
27	План операційних доходів і витрат	ПФ-Ф501 (основний)
28	План позареалізаційних доходів і витрат	ПФ-Ф502 (основний)
	Кошторис витрат адміністративних підрозділів	ПФ-Ф505
32	Кошторис комерційних, представницьких витрат	ПФ-Ф506
35	План використання прибутку	ПФ-Ф509
36	Бюджет витрат на оплату праці, соціальні витрати	ПФ-Ф510
37	План платежів за кредитами	ПФ-Ф511
38	План податкових платежів	ПФ-Ф512
39	Зведений план дебіторської і кредиторської заборгованості	ПФ-Ф513 (основний)
40	Прогноз основних економічних показників	ПФ-Ф514
41	Планові калькуляції собівартості продукції	ПФ-Ф515
Бюджетні		
42	Бюджет доходів і витрат	ПФ-Ф601
43	Бюджет руху грошових коштів	ПФ-Ф602
44	Прогнозний баланс	ПФ-Ф603

- довідник укладених договорів (заявок, замовлень) (ДФ-04);
- прейскурант цін на готову продукцію, роботи, послуги (ДФ-05);
- звіт про продажі готової продукції попереднього періоду (ЗФ-301).

Окрім того, при формуванні плану відвантаження необхідно враховувати: погоджений з покупцями обсяг відвантаження, терміни проведення робіт або послуг; експертні оцінки різних мікро- і макроекономічних факторів, у тому числі описуваних статистичними даними, а також оцінку і прогноз стану зовнішнього середовища, у т. ч. оцінку



і прогноз діяльності конкурентів. У плані відвантаження повинні вказуватися: напрямок; найменування контрагентів; найменування готової продукції; кількість; підсумкова кількість за контрагентами, напрямкам і загальне в усіх напрямках. При необхідності проводиться додаткова деталізація відвантаження за перевізниками.

Форма ПФ-3103 «План продажів готової продукції (за термінами сплати)». План продажів готової продукції (по термінах оплати) формується на підставі наступних документів: план відвантаження готової продукції за напрямками: довідник укладених договорів (заявок, замовлень); прейскурант цін на готову продукцію, роботи, послуги. У Плані продажів готової продукції (за термінами сплати) повинні вказуватися: найменування контрагента; загальна вартість відвантаження готової продукції; суми оплати за готову продукцію, що відвантажується в плановому періоді, у розбивці за термінами; підсумкова сума (без ПДВ і з ПДВ). При необхідності в даній формі вказується також і форма сплати.

Форма ПФ-3104 «План забезпечення продажів авто- і залізничним транспортом». План забезпечення автомобільним і залізничним транспортом формується на підставі наступних документів: план відвантаження готової продукції за напрямками; довідник нормативів вантажно-розвантажувальних робіт; довідник залізничних напрямків, відстаней; довідник автомобільних, вагонних норм; довідник перекладних коефіцієнтів. У плані забезпечення транспортом повинні вказуватися: перевізник; вид транспорту; напрямок; найменування контрагента; кількість продукції, що поставляється; кількість транспортних одиниць; підсумкові суми за напрямками, видам транспорту, перевізникам.

Форма ПФ-3105 «План надходження фінансових ресурсів від реалізації готової продукції». План надходження фінансових ресурсів від реалізації готової продукції формується на підставі наступних документів: план продажів готової продукції за формами сплати; звіт про дебіторську і кредиторську заборгованість контрагентів за готову продукцію; баланс дебіторської і кредиторської заборгованості на поточний період. У Плані надходження фінансових ресурсів від реалізації готової продукції повинні вказуватися: найменування контрагента; суми оплати за готову продукцію, продану в плановому періоді; погашення дебіторської заборгованості за постачання готової продукції в попередні і поточні періоди; надходження авансових платежів у рахунок постачання готової продукції в майбутніх періодах;



підсумкова сума (без ПДВ і з ПДВ). При необхідності в даній формі вказується також і форма сплати.

Форма ПФ-3106 «Баланс дебіторської і кредиторської заборгованості за готову продукцію» формується на підставі наступних документів: план продажів готової продукції за формами оплати; звіт про дебіторську і кредиторську заборгованість контрагентів за готову продукцію; баланс дебіторської і кредиторської заборгованості на поточний період. У Балансі дебіторської і кредиторської заборгованості повинні вказуватися: найменування контрагента; сума дебіторської і кредиторської заборгованості за постачання готової продукції на початок планового періоду; виникнення в плановому періоді дебіторської заборгованості контрагентів за постачання готової продукції; погашення в плановому періоді дебіторської заборгованості контрагентів за постачання готової продукції; виникнення в плановому періоді кредиторської заборгованості перед контрагентами за постачання готової продукції; погашення в плановому періоді дебіторської заборгованості перед контрагентами за постачання готової продукції; сума дебіторської і кредиторської заборгованості за постачання готової продукції на кінець планового періоду; підсумкова сума.

Послідовність формування бюджетів. У корпорації склалася наступна загальна послідовність процесу бюджетування:

- 1) підготовка операційних бюджетів за розділами: продажу, виробництво, постачання (закупівлі);
- 2) підготовка фінансових бюджетів за розділами: інвестиції, фінанси;
- 3) підготовка прогнозної звітності: прогнозний баланс, прогнозний звіт про прибутки і збитки, прогнозний звіт про рух грошових коштів.

Опис етапів формування бюджетів. Методика практичного формування бюджетів у корпорації «Олімп» співпадає з викладеною у [103].

0-й етап (підготовчий). Даний етап є підготовчим для процесу бюджетування, де не формуються планові форми системи бюджетування, а відбувається підготовка документів, що визначають мету і завдання підприємства на плановий період, а також напрямок розвитку маркетингової, збутової і закупівельної політики підприємства. На даному етапі формуються наступні документи:

- завдання на планування (форма ДФ-01);
- інформація про маркетингову політику (ДФ-02).

I етап. Даний етап призначений для формування основних планових форм розділу «Збут», що є основою для формування виробничої



програми підприємства, а також для формування доходної частини бюджету. На даному етапі формувалися наступні плани:

- план відвантаження (ПФ-3102);
- план продажів готової продукції (за видами) (ПФ-3101);
- план продажу готової продукції (за термінами сплати) (ПФ-3103);
- план забезпечення продажу авто- і залізничним транспортом (ПФ-3104);
- план капітальних вкладень та поточного ремонту (ПФ-В210).

II етап. На даному етапі формується виробнича програма підприємства, що обмежується продажем і є підставою для розробки планів матеріальних, трудових, енергетичних та ін. витрат. Крім того, на даному етапі формуються кошториси підрозділів і кошторису ремонтних робіт, що впливають на потребу в товарно-матеріальних, трудових і енергетичних ресурсах. На даному етапі формуються наступні плани:

- баланс залишків готової продукції на складі (ПФ-Л01);
- зведений план виробництва готової продукції (ПФ-В2-01);
- плани виробництва підрозділів (ПФ-В202);
- кошторис витрат адміністративних підрозділів (ПФ-Ф505);
- кошторис витрат на поточний та капітальний ремонт (ПФ-В210).

III етап. На даному етапі формуються плани потреби в натуральному вираженні товарно-матеріальних, трудових та ін. ресурсах як виробничих, так і адміністративних підрозділів. Формуються наступні плани:

- потреба в товарно-матеріальних ресурсах підрозділів основного виробництва (ПФ-В204);
- потреба в товарно-матеріальних ресурсах підрозділів допоміжного виробництва (ПФ-В205);
- зведена потреба в товарно-матеріальних цінностях (ПФ-П302);
- план завантаження виробничих потужностей (ПФ-В212).

IV етап. На цьому етапі формуються плани витрат на товарно-матеріальні, трудові, енергетичні ресурси, а також інші витрати підприємства в плановому періоді. Формуються наступні плани:

- баланс залишків товарно-матеріальних цінностей на складі (ПФ-П303);
- план закупівель товарно-матеріальних цінностей (ПФ-П301);
- план витрат на послуги виробництва (ПФ-В209);
- план комерційних, представницьких витрат (ПФ-Ф506);
- план платежів за кредитами (ПФ-Ф511);
- план податкових платежів (ПФ-Ф512);
- затверджується виробничий бюджет (ПФ-В211).



V етап. Етап формування фінансових потоків від основних видів діяльності та за основними видами витрат. На етапі формуються такі плани:

- план фінансових вкладень (ПФ-Ф403);
- план використання прибутку (ПФ-Ф509);
- бюджет витрат на оплату праці, соціальні витрати (ПФ-Ф510);
- план надходження фінансових ресурсів від реалізації готової продукції (ПФ-3105);
- баланс дебіторської і кредиторської заборгованості за готову продукцію (ПФ-3106);
- план платежів за постачання товарно-матеріальних цінностей (ПФ-П304);
- баланс дебіторської і кредиторської заборгованості за постачання товарно-матеріальних цінностей (ПФ-П305).

VI етап. Етап консолідації фінансових результатів діяльності підприємства. На даному етапі формуються наступні плани:

- план операційних доходів і витрат (ПФ-Ф501);
- план позареалізаційних доходів і витрат (ПФ-Ф502);
- зведений баланс дебіторської і кредиторської заборгованості (ПФ-Ф513);
- план інвестиційних витрат (ПФ-Ф401).

VII Етап. На даному етапі акумулюються і розраховуються, усі прогностні показники і приймається остаточне рішення про прийняття або не прийняття всього бюджету організації. Формуються наступні плани:

- бюджет доходів і витрат (ПФ-Ф601);
- бюджет руху грошових коштів (ПФ-Ф602);
- прогностний баланс (ПФ-Ф603);
- планові калькуляції собівартості продукції (ПФ-Ф515);
- прогноз основних економічних показників (ПФ-Ф514).

Корегування й узгодження планів і бюджетів. Етап узгодження і корегування бюджетів у корпорації «Олімп» являє собою ітераційну процедуру. Якщо при аналізі кошторисів витрат підрозділів або консолідованих планів Бюджетний комітет – Рада Правління (або у визначених випадках – відділ УО) дійде висновку про неприпустимість розрахованих планових показників, то приймається рішення про проведення корегування планових показників. У рішенні Ради Правління (відділу УО) повинні бути зазначені показники, що підлягають корегуванню, а також граничні значення цих показників. Корегуванню можуть піддаватися як окремі статті планів, так і загальний розмір витрат (доходів).



Інформація про необхідне корегування доводиться до відповідальних підрозділів, що проводять повторні розрахунки. Надання корегованих планів відбувається за стандартною схемою планування.

Обмеження при формуванні бюджетів. При складанні і розрахунку планових форм у бюджетній системі корпорації «Олімп» приймаються до уваги наступні обмеження [103]: не можна розрахувати (затвердити) план наступного етапу, якщо не розрахований (затверджений) показник плану попереднього етапу; при виникненні циклічності між планами перехід на наступний рівень планування здійснюється тільки після завершення циклу; не можна перейти до планування іншого рівня, якщо при плануванні попереднього рівня з'явилося перевищення контрольних показників (обмежників); план, дані з якого передано в план іншого рівня, вважається умовно прийнятим і його не можна корегувати, доки бюджетний комітет або відповідальний за корегування не прийме рішення корегувати такий план. Після ухвалення рішення і на початку корегування цього плану всі залежні плани також стають доступними для корегування.

4.1.11. Програмне забезпечення

Рішення щодо впровадження існуючої на ринку ПЗ системи було прийнято виходячи із неможливості виконання самостійної розробки зусиллями корпоративних фахівців з програмного забезпечення у зв'язку з великим обсягом завдань, що підлягають автоматизації. Зауваження на цьому етапі полягає у тому, що рішення про вибір програмного продукту на верхньому рівні приймалося на основі інформації переважно рекламного характеру. Ціна програмного продукту, а також вартість впровадження влаштовувала покупця. Для довідки: Корпорація «Oracle» є другою за розмірами компанією з виробництва програмних продуктів і лідером з виробництва програмних продуктів для інформаційного управління в масштабах підприємства. Пакет бізнесів-додатків «Oracle Applications» представлено 55 інтегрованими програмними модулями, кожний з яких представляє повнофункціональне рішення в області управління кадрами, фінансами, виробництвом, матеріально-технічним постачанням і збутом. Розробки «Oracle» зорієнтовано в першу чергу на великі промислові підприємства, комерційні структури і державні установи зі складною організаційною структурою, територіально відокремленими підрозділами



і великою номенклатурою виробництва. Таким чином, за масштабністю вирішуваних завдань «Oracle Applications» відноситься до великих інтегрованих систем, за типом інформаційної технології управління «Oracle Applications» є ERP-системою. Хоча за типом інформаційної технології продукт не належить безпосередньо до класифікації автоматизованих СБУІ, як, наприклад, СРМ-, ВРМ-, деякі російські ФЕС-розробки (табл. Б.3) або вітчизняний «Облік», але згідно розглянутої моделі автоматизованої СБУІ (табл. 3.2) в даному програмному продукті реалізовано пп. 1-6,10,11,13 та ін., що є підставою вважати можливим реалізацію автоматизації головних частин СБУІ за допомогою «Oracle».

4.1.12. Підготовка інформаційних систем на операційному рівні

Даний етап був виконаний лише частково. Сучасна інформаційна технологія платформи «Oracle Applications» потребує підвищених вимог щодо покращення апаратного забезпечення, мережевої та системної архітектури. Зауваження: не було присвячено достатньої уваги інтеграції різних інформаційних систем корпорації. До цього часу при обробці облікових даних використовувались програми «1С-Підприємство», «MS Excel». Хоча у системі «Oracle Applications» передбачений імпорт (експорт) даних із (до) зовнішніх джерел даних, але задля прискорення процесу автоматизації та оптимізації процесів обліку необхідно було б виконати цей важливий етап. Тому зроблено рекомендації при подальшій автоматизації незадіяних підрозділів щодо обов'язкового виконання підетапу інформаційної інтеграції. Управління потоками документів та робочими групами на основі Інтранет-технологій було передбачено функціональними можливостями обраної впровадженої системи.

4.1.13. Впровадження автоматизованої системи внутрішньоуправлінської інформації

Як вже було зазначено, для автоматизації СБУІ корпорацією було використано апаратну платформу «Oracle Applications». Зауваження: впровадження автоматизованої системи розпочалось перш, ніж відбулась повна постановка економічної моделі корпорації, що описано



було лише частково (розбудовано тільки модель бізнес-процесів). На початковій стадії фахівці-впровадженці присвятили головну увагу опису та аналізу саме цієї моделі, тому упродовж проекту в залежності від виникаючих питань-проблем фахівці були змушені постійно звертатися до пояснень спеціалістів корпорації щодо організаційно-функціональної, фінансової і бюджетної структур та ін. Тому терміново було утворено та пояснено повну електронну економічну модель корпорації. Взагалі виконання «Впровадження автоматизованої СВУІ» тривало без істотних відхилень та зауважень від викладеного методу проектування та впровадження. На початку впровадження визначено стратегічні цілі проекту і тактичний план впровадження автоматизованої системи (рис. 4.9).

Передпроектне обстеження відбулося за допомогою фахівців ТОВ «Украинская Консалтинговая Группа». Навчання спеціалістів групи впровадження відбувалося постійно упродовж всієї початкової стадії впровадження проекту з 01.06.2003 р. до 01.07.2004 р. Вивчення бізнес-процесів проводилось методами усного та письмового анкетування співробітників, відразу відбувалося безпосереднє електронне

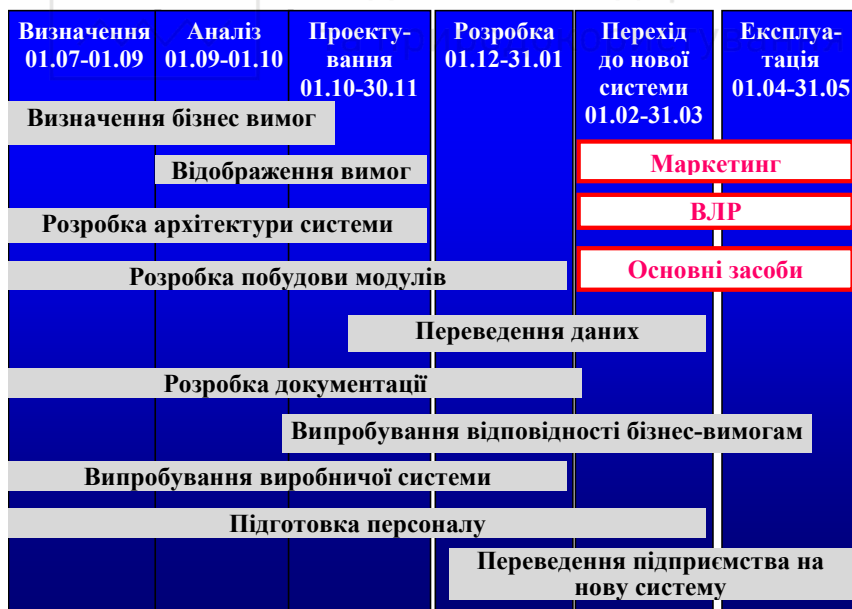


Рис. 4.9. План проекту «Oracle» корпорації «Олімп»



моделювання. Розробка та узгодження настроювання довідників та класифікаторів системи відбувалось досить повільно з багатьма зауваженнями та ускладненнями – довідники та класифікатори не відповідали потребам і вимогам спеціалістів. Настроювання системи у відповідності з прийнятими рішеннями та тестування функцій проектною групою відбувалося постійно, особливих зауважень не помічено. Згідно плану впровадження відбулися тестові пуски у окремих підрозділах, навчання користувачів роботі з системою, дослідно-промислова експлуатація, введення системи у промислову експлуатацію (з 01.06.2004 р. – з деяким запізненням від запланованої дати). Післяпроектне обстеження та внесення коректив щодо роботи системи ще триває до цього часу. На якість впровадження (функціональне обмеження) системи та час впровадження істотно вплинули організаційні фактори, що було вказано у розділі 1 та інші причини та проблеми, що відокремлено фахівцями: через велику кількість користувачів не вдалося провести якісне навчання персоналу, що викликало значну кількість помилок у первинному введенні інформації; недостатня кількість звітів і велика кількість помилок у них; не вдалося підключити в повному обсязі філії; недостатня якість реалізації схеми взаємодії між підрозділами; технічні проблеми з устаткуванням; людський фактор; значна кількість доробок (функціональних розширень) системи і недостатній рівень їх документування; недостатній рівень обґрунтування необхідності доробок функціональності системи; документами проекту не було передбачено реалізація технічної організації серверного устаткування із забезпеченням достатнього рівня надійності; велика кількість користувачів у системі (може викликати проблеми з ліцензуванням при подальшому розвитку проекту); недостатньо швидкий перенос і введення даних; невикористання усієї функціональності системи службовцями.

Після завершення стадії початкового впровадження фахівцями було відмічено наступні позитивні результати: дотримання методики впровадження і методики керування проектами PJM у повному обсязі; високий професіоналізм команди впровадження; ефективна взаємодія між Замовником і Виконавцем; дотримання вимог із складання проектної документації; введення і реалізація додаткового завдання за проектом – проведення SWOT-аналізу на етапі розробки дизайну бізнес-процесів високого рівня; перерозподіл завдань під організацію дострокового запуску функціональності окремих модулів з метою зниження ризику етапу тестування і загального навантаження в момент пуску



в дослідно-промислову експлуатацію. Автоматизація проводилась блоками за наступними головними функціональними галузями діяльності корпорації, де було вирішено такі завдання (табл. 4.8, див. стор. 202).

Загальні досягнення впровадження автоматизованої системи:

- 750 користувачів об'єднані в єдиний інформаційний простір;
- близько 500 працюють у системі як мінімум раз у тиждень;
- підвищення рівня кваліфікації і потенціалу співробітників компанії;
- замість великої кількості баз даних створення єдиної бази даних від виробництва до фінансів, від персоналу до маркетингу;
- можливість доступу до бази даних з будь-якого місця;
- автоматизований цілий ряд процесів, за якими раніше не вівся облік;
- створений єдиний інформаційний портал корпорації;
- введення процесу обробки первинної документації на місцях.

Отже, в результаті виконання авторської роботи було утворено модель СВУІ стосовно тих умов, в яких опинилися підприємства корпорації «Олімп» на етапі свого розвитку. Розробку моделі СВУІ було проведено відповідно до концепції організації СВУІ підприємств та їх об'єднань розділу 2 та згідно комплексного методу впровадження СВУІ розділу 3, що було укладено з урахуванням досвіду фахівців УО великих закордонних (російських) та вітчизняних підприємств, сучасних наукових досліджень в галузі управлінських інформаційних систем. Оскільки об'єкт наукового дослідження вирізняється розгалуженістю структури, географічним охопленням та масштабністю вирішуваних завдань, він є достатнім за обсягом та перспективним для проведення об'єктивного дослідження у напрямку впровадження СВУІ. Окрім того, корпорація включає підприємства різних форм власності та галузей народного господарства, тому має сенс застосувати розробку у якості відправної точки для первісної орієнтації підприємств, що мають розпочати побудову власної СВУІ. Підчас практичної реалізації розробленої методології організації СВУІ в корпорації «Олімп» спостерігалися деякі відхилення від викладеного в методології порядку, що було пов'язано з неможливістю повного об'єктивного впливу автора на усі процеси впровадження СВУІ, які відбувалися в корпорації, але авторські рекомендації враховувались упродовж реалізації проекту, і можна стверджувати, що практична постановка СВУІ відбулася результативно.

Таким чином, для вирішення завдання підвищення результативності процесу впровадження СВУІ на вітчизняних підприємствах



Таблиця 4.8

Завдання, що вирішено за допомогою автоматизації

Напрямок	Вирішені завдання
Виробництво	Керування виробництвом на підставі виробничих завдань Ведення партійного обліку на складах і у виробництві Ведення оперативного цінового обліку за купованих основних і допоміжних матеріалів і комплектуючих Оперативний облік виробництва за змінами Автоматизація роботи з рецептурами Оптимізація контролю якості Автоматизація процесу передачі готової продукції на логістику
Логістика	Введення партійного обліку на складах Введення товарних залишків у розрізі юридичних фірм Введення відвантаження за методом FIFO Автоматичний розрахунок фрахту для усіх видів маршрутів, включаючи складні і коло-рейси Автоматичний розрахунок командировочних Створені довідники перевізників адрес доставок Введено автоматичний контроль наявності договорів і ліцензій.
Фінанси	Перехід на єдиний корпоративний сегментований план рахунків (УПР) Стандартизація обліку Централізація платіжних операцій Автоматизація процесу заявок на платежі Введення ієрархії затвердження замовлень Автоматична перевірка на бюджет Автоматизація обліку фінансування підрозділів
Збут	Автоматизація роботи з заявками з продажу, переміщенню і поверненням Контроль залишків на складах у режимі реального часу Автоматизація процесу ціноутворення Автоматизація процесу керування збором дебіторської заборгованості Введення автоматичного контролю за статусом продукції, що відвантажується Оперативний контроль процесу проходження заявок
Маркетинг	Автоматизація роботи керування маркетинговими кампаніями Автоматизація процесу керування бюджетами маркетингу Стандартизація маркетингової діяльності Звітність (аналітика)
Кадри	Введено в систему 3000 співробітників. Підтримується кадровий облік (прийм, звільнення, переведення співробітників) у фінансовій дирекції, виробничій дирекції, ДЛГЗ «ЛІК», страховій компанії, логістиці, маркетингової дирекції, департаменті імпорту, «Доневрострой», УФМ, АМ і СП ТОВ «ДА-ЛВ», введено 290 структурних підрозділів, навчено 16 менеджерів для роботи в модулі HR. Підключено порядку 20 звітів для аналізу кадрів



автором розроблено та апробовано на конкретному прикладі комплексний метод технології впровадження СВУІ. Підкреслено взаємозв'язок розробки повної бізнес-моделі підприємства та постановки СВУІ. Стратегічна модель визначає організаційну та функціональну структури. Організаційна та функціональні структури в свою чергу визначають склад центрів відповідальності, тобто визначають фінансову структуру. А центри відповідальності є елементами СВУІ, на базі яких здійснюється управління витратами, контроль виконання планів, приймаються рішення на тактичних та стратегічних рівнях діяльності. Функціональна модель визначає модель бізнес-процесів, яка є нижчим рівнем деталізації повної бізнес-моделі, опис якої дає змогу аналізувати шляхи вдосконалення існуючих бізнес-процесів та є поштовхом до зміни організаційної, функціональної структур, а значить і СВУІ. Модель бізнес-процесів визначає інформаційну модель, оскільки встановлює власників процесів, вхідну (вихідну) інформацію, регламентні та нормативні документи. При створенні інформаційної моделі розробляються довідники, різнопланові класифікатори, кодифікатори, вносяться нормативи, ліміти, УПР, за допомогою кодування прописуються зв'язки між плановими та фактичними показниками, створюються електронні форми документів, кодується ієрархія затверджень (підписів) документів, таким чином визначається порядок документообігу. Все це надзвичайно важливо для створення СВУІ, оскільки у множину вищезазначених елементів інформаційної моделі входить підмножина елементів системи внутрішньої управлінської інформації. Побудова СВУІ на базі повної бізнес-моделі підприємства дає змогу реорганізувати та вдосконалити управління, підвищити ефективність бізнес-процесів, а значить підвищити конкурентоздатність бізнес-діяльності. Послідовно виконуючи етапи методу, аналізуючи отримані результати автор прийшов до висновку про припустимість її застосування на будь-якому великому вітчизняному підприємстві, що дає підставу вважати можливою стандартизацію процедури постановки СВУІ на вітчизняних виробничих підприємствах згідно авторської пропозиції.

Розроблена модель системи внутрішньої управлінської інформації торгівельно-виробничої корпорації харчової галузі, що характеризується наявністю основних складових уніфікованої СВУІ (підсистема обліку управлінської інформації, підсистема управлінської звітності, підсистема ключових показників) та відрізняється тим, що коло тактичних ключових показників, нормативів та лімітів, певних статей УПР



характеризується належністю до харчової галузі народного господарства, коло центрів відповідальності моделі визначено організаційно-функціональною структурою, коло стратегічних ключових показників визначено стратегічною моделлю. На специфіку моделі вплинули декілька факторів: масштаб діяльності (операцій), організаційна структура, характер діяльності (виробнича сфера, торгівля, виконання робіт та послуг).

В результаті проведеного дослідження вирішена важлива задача – підвищення ефективності роботи промислового підприємства шляхом зростання достовірності управлінської інформації, зниження трудомісткості її формування, прийняття більш обґрунтованих управлінських рішень при мінімальному обсязі інформації. В результаті розробки моделі СВУІ корпорації харчової галузі визначено чинники економічної доцільності процесу формування системи внутрішньої управлінської інформації промислових підприємств, а також:

- сформовано кінцеву, впорядковану множину ключових показників, звітів та інших управлінських документів у вигляді ієрархічної структури з можливістю деталізації інформації за кінцевим числом структурних рівнів та з можливістю укрупнення (агрегування) даних;
- встановлено порядок відбору первісних управлінських документів, даних, що надходять до СВУІ зовні та використовуються для формування відповідної управлінської бази даних, та визначено регламент формування звітних даних;
- підвищено оперативність надходження інформації, необхідної для прийняття своєчасних економічно обґрунтованих управлінських рішень, а також ступінь її достовірності та точності.

Грошовий вимір економічної ефективності створення системи внутрішньої управлінської інформації зразу в цілому встановити досить складно, оскільки під час цього процесу піддається оптимізації достатньо велика кількість бізнес-операцій, результати оптимізації яких можуть бути нерівномірно розтягнуті у часі. Але необхідно зауважити, що процес впровадження проходить результативно у тому випадку, якщо СВУІ активно використовується у повсякденній роботі і сума витрат, пов'язаних з впровадженням та утриманням СВУІ вилучає незначну долю оборотних коштів підприємства. Тому процес побудови автоматизованої СВУІ рекомендовано проводити поступово, розпочинаючи з вирішення невеликого завдання та закінчуючи автоматизацією в цілому усіх важливих бізнес-операцій. Як зазначалось вище, впровадження СВУІ – це проект, що носить стратегічний характер, тому повний ефект не можна одержати відразу.



Що стосується часового виміру економічної ефективності, то швидкість отримання необхідної управлінської інформації керівництвом у прийнятній формі підвищилась у 2 рази у порівнянні з минулим періодом (до впровадження). Завдяки реалізації автоматизованої управлінської бази даних швидкість формування звітності за ключовими показниками згідно певних інформаційних запитів керівництва досягла швидкості зведення даних ЕОМ.

Першими результатами впровадження СВУІ у корпорації зазначено такі. Наприклад, у результаті впровадження СВУІ у керівника керуючої компанії на екрані комп'ютера з'явилася інформаційна звітність про її діяльність, яка не тільки відбивала загальну картину в сучасний момент часу, але і дозволило відслідковувати динамічні просування до досягнення стратегічних цілей. При цьому він одержав відповіді на основні питання: за рахунок чого компанія створює свою вартість, які процеси є ключовими в її діяльності, який рівень кваліфікації персоналу і застосовуваних технологій, яка їхня відповідність обраної стратегії, які інвестиції потрібно здійснити в розвиток компанії з метою досягнення нею довгострокових цілей, наскільки результативно працюють підрозділи, які існують поточні проблеми, як виконуються плани. Аналогічну інформацію на своєму рівні компетенції одержали і керівники структурних одиниць компанії. Таким чином управлінська ланка отримала можливість оперативно впливати на ефективність бізнес-процесів.

Математично економічну ефективність процесу формування СВУІ промислових підприємств можна виразити через різницю між сумою відхилень витрат (прибутків), пов'язаних з оптимізованими бізнес-операціями, у теперішньому (після впровадження СВУІ) та минулому періодах (до впровадження) та сумою витрат на впровадження СВУІ:

$$E = -\sum_{i=1}^n Sg_i + \sum_{k=1}^m (So_{k1} - So_{k0}),$$

де Sg_i – суми витрат, пов'язаних з впровадженням автоматизованої СВУІ;

So_k – суми витрат (прибутку), пов'язаних з оптимізованими бізнес-операціями.

Але, як зазначено вище, оскільки повний ефект від створення автоматизованої СВУІ не можна одержати відразу, неможливо точно встановити значення грошового виміру економічної ефективності цього



процесу в цілому. У якості окремих прикладів фінансового результату від впровадження СВУІ можна навести такі.

В рамках застосування методу впровадження СВУІ було створено підмодель бізнес-процесів компанії «Олімп» та виявлено, що виконання функцій з координування роботи спиртовозів службою експлуатації АТП створює безліч проблем в організації перевезень, обліку палива, значно розширює коло осіб, відповідальних за процес доставки спирту, ускладнює оформлення автомобілів-спиртовозів в держорганах, у результаті ставиться під загрозу безперервне перевезення сировини. Таким чином, було передано функції із координування роботи спиртовозів іншому підрозділу – Виробничій Дирекції, що дозволило уникнути дублювання документів, зменшити кількість відповідальних за доставку спирту осіб. У результаті оптимізації бізнес-операцій отримано зменшення витрат на експлуатацію спиртовозів на 78 453,71 грн./місяць. Оптимізація такого бізнес-процесу здійснювалась разом із впровадженням СВУІ у період з 01.01.05 – 01.08.05 р.

Завдяки застосуванню комплексного методу впровадження СВУІ скорочено час процесу впровадження автоматизованої СВУІ (у результаті введення оперативної моніторингової групи з фахівців компанії для ефективної організації, своєчасного реагування та контролю процесу), що викликало зменшення часу перебування додаткових платних зовнішніх консультантів та фахівців фірми-впровадженця на суму 63 753,54 грн. у період з 01.03.05 – 01.07.05 р.

Завдяки формуванню СВУІ для управлінської ланки надається можливість коректного визначення стратегії розвитку бізнесу, вироблення шляхів її досягнення, можливість розрахування ефективності бізнесу в цілому, ефективності діяльності кожного підрозділу чи співробітника; можливість проведення якісної оцінки інвестиційних проектів (інновацій); можливість оптимізувати бізнес-процеси та господарські операції компанії; можливість розробки системи збору, консолідації та аналізу управлінської інформації; підвищення ефективності управління коштами компанії; можливість встановлення системи взаємовідносин між структурними підрозділами; можливість організації ефективної системи внутрішнього контролю на підприємстві; можливість створення системи управління витратами з метою їх оптимізації; оперативного отримання своєчасної достовірної управлінської інформації; прийняття своєчасних обґрунтованих управлінських рішень; і як наслідок – підвищення ефективності управління підприємством та його конкурентоздатності в цілому.



ЗАКЛЮЧЕННЯ

Узагальнюючи практичні і теоретичні результати виконаного дослідження щодо інжинірингу СВУІ на виробничих підприємствах України, що забезпечує підвищення оперативності та ефективності прийняття управлінських рішень, авторами зроблені такі висновки.

Результатом реформування системи управління підприємства з метою підвищення оперативності та прийняття управлінських рішень є створення СВУІ. Системний підхід та використання системного принципу ієрархічності дає змогу розглядати таку систему як окрему самостійну систему з вхідними і вихідними параметрами, що забезпечує процес обліку і обробки управлінської інформації. Розглядаючи СВУІ як окрему самостійну систему автором розроблено понятійний апарат, який поглиблює основи теорії інформаційного забезпечення управління господарчою діяльністю підприємства, зокрема уточнено поняття СВУІ, складові структурні елементи системи, а також мету, завдання, роль, принципи побудови та функціонування кожної складової.

Запропоновано визначення поняття «СВУІ» як окремої організаційно-технічної системи, що підтримує процес інформаційного забезпечення управлінської діяльності менеджменту підприємства (об'єднання), в якому реалізуються його функції (вимірювання, накопичення, аналізу, контролю, планування, підготовки інтерпретації та надання інформації для подальшого прийняття управлінських рішень). Система забезпечує якісні характеристики управлінської інформації (оперативність, вірогідність, коректність, цінність, своєчасність, актуальність, повнота, доступність, простота, гнучкість використання, релевантність) та дозволяє підвищити ефективність управління підприємством на стратегічному, поточному та оперативному рівнях.

Застосування інформаційних технологій можливо і необхідно вже на перших етапах проектування СВУІ, тому надзвичайно актуально вирішення задачі вибору програмного продукту у процесі автоматизації СВУІ. Розроблено критерій оцінки рівня якості програмних продуктів нової технології (автоматизованих СВУІ), який полягає у тому, що використовується ефективна модель показників якості СВУІ, яка відображає максимально досягнутий рівень можливостей автоматизованих СВУІ в сучасних умовах, та дозволяє здійснити вибір продукту за умов відповідності цінового фактору можливостям покупця.



Доведено, що системи внутрішньої управлінської інформації, практично реалізовані на вітчизняних та російських підприємствах, мають загальні риси та недоліки. На основі критичного аналізу набула подальшого розвитку концепція організації системи внутрішньої управлінської інформації підприємств та об'єднань, яка передбачає такий склад уніфікованої СВУІ: підсистема обліку і обробки управлінської інформації, підсистема управлінської звітності, підсистема ключових показників. Підсистема обліку і обробки управлінської інформації включає підсистему обліку витрат та калькуляції собівартості продукції, інші важливі елементи, необхідні для функціонування всієї СВУІ (управлінський план рахунків, облікові реєстри, класифікатори та кодифікатори, нормативи та ліміти, центри відповідальності, облікові процедури збору, обробки і надання інформації користувачам). До складу підсистеми ключових показників входять показники збалансованої системи ключових індикаторів (показники стратегічного виконання цілей), показники, що відстежують тактичне виконання цілей (у тому числі показники виконання бюджетів), та показники, що попереджають про перешкоди та погіршення ситуації (у тому числі показники фінансового контролінгу). Концепція передбачає використання облікових процедур усіх науково обґрунтованих методів обліку витрат та калькулювання собівартості продукції, процедур розподілу витрат; розробку УПР на основі індивідуального (внутрішнього, локального) і бухгалтерського планів рахунків; наявність змішаного способу організації облікової процедури, де окрім одночасної процедури управлінського та бухгалтерського обліку присутнє наступне перенесення даних з бухгалтерської бази до управлінської. У складі блоків підсистеми управлінської звітності обов'язкова наявність звітів за ключовими показниками, звітності за центрами відповідальності, зведеної звітності про фінансовий стан та результати діяльності, про виконання бюджетів, звітності за видами діяльності (розрахункова, фінансово-інвестиційна, операційна).

Мета розробки підсистеми ключових показників – організація швидкого способу своєчасного забезпечення керівництва актуальною інформацією, що стосується діяльності підприємства. Головним завданням СКІ є формування фактичних даних про значення контрольованих показників та надання їх зацікавленим особам. Підсистема ключових показників – це ієрархічний перелік, де інформація агрегується від самого нижнього рівня деталізації до одного або декількох узагальнених індикаторів. Метою розробки підсистеми управлінських



звітів є організація подання інформації щодо діяльності підприємства у зручній для користувачів формі сприйняття. Головним завданням СУЗ є надання інформації управлінській ланці підприємства про хід виконання стратегічних та тактичних цілей підприємства. Головними завданнями підсистеми обліку і обробки управлінської інформації є вимірювання, накопичення, підготовка, інтерпретація, аналіз всієї управлінської інформації. Оскільки певна частина рішень менеджменту підприємств приймається в умовах невизначеності, формування СВУІ також передбачає наявність процедури моніторингу управлінських рішень та фіксації їх наслідків.

Таким чином, розвинуто концепцію організації СВУІ, що забезпечує облік і обробку інформації, необхідної і достатньої для прийняття управлінських рішень, їх моніторинг в умовах невизначеності і ризиків та сприяє удосконаленню існуючої інформаційної системи управління підприємством.

На процес формування та склад СВУІ певного підприємства впливає специфіка діяльності такого підприємства, особливості нормативно-правового регулювання діяльності організації, характер та масштаб діяльності (операцій), організаційної структури, наявності та характеристики систем інформаційного забезпечення для цілей управління. Специфіка організації певної СВУІ, в свою чергу, визначається специфікою формування її складових елементів. Вплив факторів різниться для певних елементів. Окремі елементи СВУІ, їх внутрішній зміст можуть бути узагальнені для конкретної галузі національної економіки, схожої специфіки діяльності підприємств, а окрема частина елементів не може бути стандартизована. Так, певна частина тактичних ключових показників, нормативів, лімітів, статей УПР характеризується належністю до певної галузі, коло центрів відповідальності визначається організаційно-функціональною структурою, зміст певних класифікаторів та кодифікаторів визначається виключно специфікою діяльності підприємств.

Для підвищення ефективності процесу впровадження СВУІ на вітчизняних підприємствах, враховуючи певні загальні фактори, що впливають на результативність процесу впровадження СВУІ, запропоновано комплексний метод впровадження СВУІ на основі створення повної економічної бізнес-моделі компанії. Метод дозволяє здійснити ефективне проектування СВУІ відповідно до її концепції, передбачає подальшу автоматизацію СВУІ на основі організаційно-методичного підходу управління проектами та дозволяє підвищити ефективність процесу



впровадження управлінських систем нової технології. Метод передбачає виконання п'яти основних етапів: проведення організаційних заходів, створення економічної моделі, прийняття рішення щодо програмного продукту, налагодження інформаційних систем на операційному рівні, впровадження автоматизованої системи внутрішньої управлінської інформації. Метод враховує реалізацію складових компонент запропонованої структури уніфікованої СВУІ. Повна економічна модель підприємства включає моделі бізнес-процесів, організаційної, функціональної і фінансової структур, стратегічну та інформаційну моделі. При побудові СВУІ також бажане одночасне утворення бюджетної системи. У стратегічній моделі зафіксовані стратегії та цілі компанії, до неї входять дерево цілей компанії та стратегічні карти. Організаційній моделі відповідає схема підпорядкованості підрозділів та співробітників компанії. Функціональній моделі відповідає впорядкований ієрархічний перелік всіх функцій, що виконуються підрозділами та співробітниками компанії. Організаційно-функціональна структура уявляє собою матрицю-проекцію закріплення напрямків бізнесів-діяльності та функцій компанії за структурними ланками та співробітниками компанії. Процесна модель визначає спосіб реалізації та послідовність будь-яких дій у компанії. Вона складається з впорядкованого опису вхідних ресурсів, що споживаються процесом, назв, учасників процесів, умов реалізації процесів, перед- та післядій, а також вихідних результатів. Інформаційна модель визначає склад та структури різних документів, облікових реєстрів, звітів та ін., а також їх представлення у базах даних інформаційних систем. Фінансова модель дозволяє перейти до кількісної оцінки ресурсів, що споживаються підприємством у ході своєї діяльності. До неї входить фінансова структура – впорядкована ієрархічна структура центрів фінансової відповідальності.

Стратегічна модель визначає організаційну та функціональну структури підприємства, оскільки організаційні центри повинні відповідати певним цілям діяльності та виконувати певні функції. Організаційна та функціональні моделі компанії, в свою чергу, визначають склад центрів фінансової відповідальності, тобто визначають фінансову структуру. Центри відповідальності є елементами СВУІ, на базі яких здійснюється управління витратами, контроль виконання планів, приймаються тактичні та стратегічні рішення. Функціональна модель визначає модель бізнес-процесів, опис якої дає змогу аналізувати шляхи вдосконалення існуючих бізнес-процесів та є поштовхом до зміни організаційної і функціональної структур, а значить, і СВУІ. Модель бізнес-процесів



визначає інформаційну модель, оскільки встановлює власників процесів, вхідну (вихідну) інформацію, регламентні та нормативні документи. Інформаційна модель є нижчим рівнем деталізації повної бізнес-моделі компанії. При створенні інформаційної моделі розробляються довідники, різнопланові класифікатори, кодифікатори, до неї вносяться нормативи, ліміти, управлінський план рахунків. За допомогою кодування встановлюються зв'язки між плановими та фактичними показниками, створюються електронні форми документів, кодується також ієрархія затверджень (підписів) документів – таким чином визначається порядок документообігу. Все це надзвичайно важливо для створення СВУІ, оскільки у множину вищезазначених елементів інформаційної моделі входять певні елементи СВУІ.

Доведено можливість практичного застосування запропонованого комплексного методу технології впровадження СВУІ, розробленого на прикладі корпорації «Олімп», для інших підприємств і корпорацій харчової промисловості. Модель СВУІ корпорації харчової промисловості, яка пропонується, базується на уніфікованому структурному складі СВУІ. Вона характеризується використанням ключових показників, нормативів та лімітів, класифікаторів та кодифікаторів як на рівні підприємства, корпорації, так і окремих центрів відповідальності та дозволяє удосконалювати процеси інформаційного забезпечення управлінської діяльності ланки менеджменту на основі сучасної інформаційної технології.

В результаті проведеного дослідження вирішена важлива задача – підвищення ефективності роботи промислового підприємства шляхом зростання достовірності управлінської інформації, зниження трудомісткості її формування, прийняття більш обґрунтованих управлінських рішень при мінімальному обсязі інформації. В результаті розробки моделі СВУІ корпорації харчової галузі визначено чинники економічної доцільності процесу формування системи внутрішньої управлінської інформації промислових підприємств, а також:

- сформовано кінцеву, впорядковану множину ключових показників, звітів та інших управлінських документів у вигляді ієрархічної структури з можливістю деталізації інформації за кінцевим числом структурних рівнів та з можливістю укрупнення (агрегування) даних;
- встановлено порядок відбору первісних управлінських документів, даних, що надходять до СВУІ зовні та використовуються для формування відповідної управлінської бази даних, та визначено регламент формування звітних даних;



– підвищено оперативність надходження інформації, необхідної для прийняття своєчасних економічно обґрунтованих управлінських рішень, а також ступінь її достовірності та точності.

Грошовий вимір економічної ефективності створення системи внутрішньої управлінської інформації зразу в цілому встановити досить складно, оскільки під час цього процесу піддається оптимізації достатньо велика кількість бізнес-операцій, результати оптимізації яких можуть бути нерівномірно розтягнуті у часі. Але необхідно зауважити, що процес впровадження проходить результативно у тому випадку, якщо СВУІ активно використовується у повсякденній роботі і сума витрат, пов'язаних з впровадженням та утриманням СВУІ вилучає незначну долю оборотних коштів підприємства. Тому процес побудови автоматизованої СВУІ рекомендовано проводити поступово, розпочинаючи з вирішення невеликого завдання та закінчуючи автоматизацією в цілому усіх важливих бізнес-операцій. Як зазначалось вище, впровадження СВУІ – це проект, що носить стратегічний характер, тому повний ефект не можна одержати відразу. Що стосується часового виміру економічної ефективності, то швидкість отримання необхідної управлінської інформації керівництвом у прийнятній формі підвищилась у 2 рази у порівнянні з минулим періодом (до впровадження). Завдяки реалізації автоматизованої управлінської бази даних швидкість формування звітності за ключовими показниками згідно певних інформаційних запитів керівництва досягла швидкості зведення даних ЕОМ.

Перші практичні результати впровадження СВУІ у корпорації були такими. Наприклад, у результаті впровадження СВУІ у керівника керуючої компанії на екрані комп'ютера з'явилася інформаційна звітність про її діяльність, яка не тільки відбивала загальну картину в сучасний момент часу, але і дозволила відслідковувати динамічні просування до досягнення стратегічних цілей. При цьому він одержав відповіді на основні питання: за рахунок чого компанія створює свою вартість, які процеси є ключовими в її діяльності, який рівень кваліфікації персоналу і застосовуваних технологій, яка їхня відповідність обраної стратегії, які інвестиції потрібно здійснити в розвиток компанії з метою досягнення нею довгострокових цілей, наскільки результативно працюють підрозділи, які існують поточні проблеми, як виконуються плани. Аналогічну інформацію на своєму рівні компетенції одержали і керівники структурних одиниць компанії. Таким чином управлінська ланка отримала можливість оперативно впливати на ефективність бізнес-процесів.



Теоретично економічну ефективність процесу формування СВУІ промислових підприємств можна виразити через різницю між сумою відхилень витрат (прибутків), пов'язаних з оптимізованими бізнес-операціями, у теперішньому (після впровадження СВУІ) та минулому періодах (до впровадження) та сумою витрат на впровадження СВУІ:

$$E = -\sum_{i=1}^n S\theta_i + \sum_{k=1}^m (So_{k1} - So_{k0}),$$

де $S\theta_i$ – суми витрат, пов'язаних з впровадженням автоматизованої СВУІ;

So_k – суми витрат (прибутку), пов'язаних з оптимізованими бізнес-операціями.

Але, як зазначено вище, оскільки повний ефект від створення автоматизованої СВУІ не можна одержати відразу, неможливо точно встановити значення грошового виміру економічної ефективності цього процесу в цілому.

У контексті системного підходу система внутрішньо-управлінської інформації виглядає як окрема організаційно-технічна система з:

- 1) вхідними параметрами (первісна неупорядкована облікова інформація (документи), як фінансова, так і не фінансова, кількісна та якісна);
- 2) вихідними параметрами-результатами функціонування СВУІ (упорядковані управлінські звіти, показники (індикатори) діяльності підприємства), що призначені для споживання внутрішніми користувачами СВУІ підприємства, а також як вхідна інформація для систем підтримки прийняття рішень;
- 3) умовами функціонування системи (запити менеджменту підприємства, корпоративні стандарти ведення управлінської бази даних, внутрішні регламенти ведення обліку управлінської інформації);
- 4) структурними елементами СВУІ, що забезпечують процес функціонування СВУІ в цілому;
- 5) користувачами (власниками) цієї системи. Перспективами подальших досліджень у даному напрямі є удосконалення та розвиток концепції **інжинірингу** СВУІ на вітчизняних підприємствах на базі зазначеної узагальненої структури СВУІ.



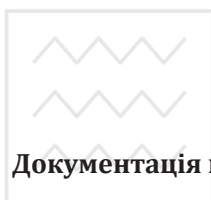
Національний університет

С.В. Поздняков, О.В. Кузьмін, В.В. Кійко, Л.М. Акімова



Національний університет
водного господарства
та природокористування

ДОДАТКИ



Національний університет
водного господарства

ДОДАТОК А

Документація щодо управлінської облікової інформації



Національний університет

С.В. Поздняков, О.В. Кузьмін, В.В. Кійко, Л.М. Акімова



ОЛІМП

*Управління планування
та аналізу господарчої діяльності*



Національний університет
економіки та господарства
Донецького регіону

**ПОЛОЖЕННЯ
З УПРАВЛІНСЬКОГО
ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ**

виробничої дирекції компанії «Олімп»
на 2004 рік

Донецьк, 2004



ЗМІСТ

ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

1. Джерела первісної облікової інформації та порядок її обліку.
2. Правила та норми ведення обліку управлінської інформації, управлінської бази даних.
3. Елементи СВУІ:
 - центри (зони) відповідальності, центри фінансової відповідальності (Положення про фінансову структуру компанії);
 - показники, що контролюються;
 - первісні документи обліку управлінської інформації;
 - облікові реєстри для угруповання даних;
 - форми управлінської звітності;
 - облікові процедури збору, обробки і надання інформації користувачам;
 - нормативи і ліміти.
4. Ключові користувачі системи.
5. Відповідальні особи за формування (функціонування) СВУІ.
6. Порядок складання управлінської звітності (Положення з управлінської звітності):
 - мета, завдання і роль, принципи функціонування СУЗ;
 - принципи і методи побудови СУЗ;
 - формат представлення управлінської звітності, основні вимоги;
 - класифікація управлінських звітів;
 - альбоми уніфікованих форм управлінської облікової документації;
 - графік документообігу управлінської інформації.
7. Система ключових індикаторів (СКІ). Система збалансованих показників:
 - мета, завдання і роль, принципи функціонування СКІ;
 - етапи, принципи і методи побудови СКІ;
 - вимоги щодо СКІ;
 - перелік контрольованих показників;
 - вимоги щодо програмного забезпечення СКІ;
 - взаємозв'язок із системою бюджетування /планування/.
8. Концепції та принципи УО (застосування базових методик та технологій).
9. Основні терміни, що використовуються.



ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

1. Облік управлінської інформації ведеться з метою забезпечення керівництва дирекції і його підрозділів оперативною фінансовою і нефінансовою інформацією у визначеній формі для планування, оцінки, контролю і використання власних ресурсів¹.

2. База управлінської інформації ведеться управлінням планування та аналізу господарчої діяльності компанії для забезпечення внутрішніх потреб в інформації, виходячи зі специфіки й особливостей діяльності і структури керування.

3. Облікова політика містить загальні принципи ведення УО компанії: валюта обліку, використовувані методи обліку витрат, метод калькулювання собівартості продукції і розподіли непрямих витрат, методи оцінки запасів, принципи відображення доходів і витрат, нарахувань і резервів, вибір рівня деталізації та ін.²

4. Основним документом, що регламентує управлінське інформаційне забезпечення у виробничій дирекції, є дійсне Положення.

5. Для забезпечення процесу обліку управлінської інформації створюється СВУІ.

6. СВУІ – система, що забезпечує процес визначення, виміру, нагромадження, аналізу, підготовки, інтерпретації і представлення інформації, необхідної менеджментові для здійснення планування, оцінки, контролю господарської діяльності і прийняття обґрунтованих управлінських рішень, забезпечення оптимального використання ресурсів підприємства і контролю за повнотою їхнього обліку.

7. Мета створення СВУІ – надання інформації менеджментові виробничої дирекції для прийняття зважених управлінських рішень.

8. Завдання СВУІ – забезпечення налагодженого функціонування всіх інформаційних потоків в інтересах досягнення довгострокових, середньострокових і короткострокових цілей діяльності дирекції.

9. СВУІ виробничої дирекції складається з трьох основних частин: підсистеми обліку управлінської інформації, підсистеми показників діяльності (ключових індикаторів) і підсистеми управлінської звітності.

¹ Положення про організацію бухгалтерського обліку та звітності в банківських установах України: затвердж. постанов. правління НБУ від 30.12.1998 р. N 566. Зареєстр. в МЮУ 01.02.1999 р. N 56/3349. – К., 1999.

² Абрамова И. Правильное решение! Как строить систему управленческого учета // Бухгалтер и компьютер. – 2003. – № 10.



10. Відповідно до Закону України 1999 року «Про бухгалтерський облік і фінансову звітність в Україні»³ компанія самостійно визначає свою управлінську облікову політику, розробляє систему і форми управлінського (внутрішньогосподарського) обліку, внутрішньої звітності і контролю операцій, визначає права працівників на підпис документів, затверджує правила документообігу і технологію обробки облікової інформації, додаткову систему рахунків і реєстрів аналітичного обліку.

РОЗДІЛ 1.

ДЖЕРЕЛА ПЕРВИСНОЇ ОБЛІКОВОЇ ІНФОРМАЦІЇ ТА ПОРЯДОК ЇЇ ОБЛІКУ

1.1. Результати діяльності менеджерів багато в чому залежать від інформації, що використовується ними для планування, контролю і регулювання фінансово-господарської діяльності. Для того, щоб вироблені рішення із керування компанією були ефективними й оперативними, менеджерам необхідна достовірна інформація про виробниче і фінансове становище компанії [32].

1.2. Визначення джерел первинної облікової інформації і порядку її обліку дуже важливо, оскільки на підставі цих даних будується система звітності і розраховуються показники діяльності організації.

1.3. До управлінської інформації пред'являються інші вимоги, ніж до інформації, призначеної для зовнішніх користувачів. Для цілей УО використовуються як бухгалтерські, так і будь-які інші дані, необхідні керівникам для прийняття рішень. Ці дані можуть бути отримані як із внутрішніх, так і зовнішніх джерел організації (преса, соціологічні опитування та ін.). Вся інформація підлягає документуванню і реєстрації [32].

1.4. Незалежно від джерела інформація може бути кількісною або якісною (тобто представлятися у виді думок, суджень, експертних оцінок). Кількісна інформація поділяється на облікову і необлікову. У СВУІ повинні бути використані нормативи і ліміти.

1.5. Першоджерелами облікової інформації у СВУІ виробничій дирекції можуть бути⁴:

³ Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні»: № 966-IV: Затв. Верховною Радою 16.07.1999. – К., 1999.

⁴ Григорьев Л.Ю. Современные технологии организации системы управленческого учета. – Санкт-Петербург: БИГ-СПб, 2001. – 32 с.



1.5.1. Регламенти і нормативна документація:

– зовнішня нормативна документація (закони і нормативні акти України; міжнародні стандарти; стандарти України; інші зовнішні регламенти);

– внутрішні корпоративні стандарти (документація із організаційно-нормативного регулювання; документи системи менеджменту якості; документи, що регламентують порядок роботи з технічними засобами);

1.5.2. Робочі документи:

– рекламно-інформаційні матеріали;

– договірні документи;

– проектна документація;

– виробничо-експлуатаційні документи;

– кадрова документація;

– фінансово-економічна документація (документи з економічного планування й аналізу; фінансові плани і бюджети; бухгалтерські документи; управлінська звітність; документи з фінансово-економічного аналізу; інші фінансові документи);

– зовнішні документи.

1.5.3. Інформаційно-довідкова документація.

1.6. Дійсним Положенням закріплюються кілька першоджерел управлінської інформації:

Джерело, документ	Тип інформації	Структурний підрозділ
Бухгалтерський баланс	податки та збори	
Відомості із нарахування і виплати з/п	ФЗП, кількість працівників	
Облікові відомості за виробництвом	Кількість виробленої продукції	
Облікові відомості відвантаження	Кількість відвантаженої продукції	
Відомості списання	Кількість браку	
Відомості списання	Кількість втрат із сировини і комплектуючих	

1.7. Дійсним Положенням закріплюється наступний регламент збору даних:



Джерело	Тип інформації	Структурний під-розділ	Відповідальна особа	Терміни збору, календарне число м-ця	Порядок збору й обліку
Бухгалтерський баланс	податки та збори	Бухгалтерія		10	
Відомості за нарахуванням і виплатою з/п	ФЗП, кількість робітників	Бухгалтерія		10	
Облікові відомості із виробництва	Кількість виробленої продукції	Цех		Щоденно	
Облікові відомості відвантаження	Кількість відвантаженої продукції	Цех		Щоденно	
Відомості списання	Кількість браку	Цех		Щоденно	
Відомості списання	Кількість втрат сировини та комплектуючих	Цех		10	

1.8. Систематизація (агрегування, представлення) інформації відбувається за наступними напрямками угруповання:

Сфера	Дані	Торгівельні марки	Ємність	Найменування	Тип продукції за Держс-тандартом	Місце виробництва	Ліцензії	Цінова категорія
Виробництво	Кількість виробленої продукції	+	+	+	+	+	+	+
	Число втрат комплектуючих, сировини			+		+		
	Завантаження потужностей					+		
Якість	Кількість браку	+	+	+	+	+	+	
Фінанси	Сплата податків та зборів					+	+	



1.9. Відповідальність за точність і вірогідність інформації першоджерел покладається на осіб, що надали ці дані.

РОЗДІЛ 2.

ПРАВИЛА ТА НОРМИ ВЕДЕННЯ ОБЛІКУ УПРАВЛІНСЬКОЇ ІНФОРМАЦІЇ ТА УПРАВЛІНСЬКОЇ БАЗИ ДАНИХ

Дійсним Положенням закріплюються наступні правила і норми ведення управлінської бази даних у виробничій дирекції ЗАТ «Олімп»⁵:

2.1. Обов'язковість ведення обліку: ведення обліку управлінської інформації цілком залежить від волі керівництва: ніякі органи або організації не мають права встановлювати, що потрібно, а що не потрібно виконувати; не має змісту в зборі й обробці інформації, цінність якої для керування нижче витрат на її одержання.

2.2. Облік управлінської інформації є тільки засобом забезпечення процесів планування, керування і контролю в компанії.

2.3. Користувачі інформації: особи, що користуються даними управлінської бази даних, відомі поіменно (менеджери і співробітники, що допомагають їм у зборі й аналізі інформації), і відомі їхні специфічні запити, на які повинна орієнтуватися СВУІ.

2.4. Управлінський апарат компанії може впливати на будь-які внутрішні правила обліку в залежності від корисності цих правил, на відміну від бухгалтерського обліку, де документи складаються відповідно до загальноприйнятих принципів і публічна звітність підтверджується аудитором, щоб була впевненість у правильному сприйнятті даних бухгалтерського обліку.

2.5. Прив'язка до часу: у структуру обліку управлінської інформації нарівні з інформацією історичного характеру, як у фінансовому обліку, додаються оцінки і плани на майбутнє; фінансовий облік відображає ситуацію, «як було», а «управлінський» – «як повинне бути».

2.6. Тип інформації: в управлінському обліку фігурує інформація як у вартісному, так і в натуральному вираженні: кількість матеріалу і його вартість, кількість проданої продукції і сума виторгу від її продажу та ін.

2.7. Ступінь точності інформації: адміністрації компанії потрібна своєчасна інформація, тому допускаються визначені ослаблення вимог до точності на користь швидкості одержання інформації.

⁵ Управленческий учет: Учебное пособие / Под редакцией А.Д. Шеремета. – М.: ИД ФБК-ПРЕСС, 2000. – 512 с.



2.8. Періодичність звітності: деталізовані управлінські звіти в дирекції складаються щомісяця; звіти із визначених видів діяльності можуть складатися щотижня, у деяких випадках – негайно.

2.9. Строки надання звітів: управлінські звіти можуть містити інформацію, що вимагає негайної дії; ці звіти, як правило, складаються і надаються протягом кілька днів із закінченням звітного місяця (або наступним ранком – оперативні звіти).

2.10. Об'єкт звітності: в управлінському обліку головна увага зосереджується на підрозділах, уособлених за окремими виробництвами, видами діяльності, центрами відповідальності і т. п.

2.11. Відповідальність за правильність ведення обліку: керівник відповідальний за свої рішення, основою відповідальності можуть стати тільки самі рішення або дії, а не дані бази управлінської інформації.

2.12. Керівництво організації не може у своїй діяльності базуватися на винятково неперевіраних, суб'єктивних думках і оцінках.

2.13. Збір первісної інформації повинний здійснюватися відповідно до єдиних правил. Інший порядок привів би до необхідності дублювання збору первісної інформації.



та природокористування

РОЗДІЛ 3.

ЕЛЕМЕНТИ СИСТЕМИ

ВНУТРІШНЬОУПРАВЛІНСЬКОЇ ІНФОРМАЦІЇ

3.1. В СВУІ виробничої дирекції діють і функціонують наступні елементи:

- центри (зони) відповідальності, центри фінансової відповідальності;
- показники, що контролюються;
- первинні документи обліку управлінської інформації;
- облікові реєстри для угруповання даних;
- класифікатори;
- форми управлінської звітності;
- облікові процедури збору, обробки і надання інформації користувачам;
- нормативи і ліміти.

3.2. В даний момент виробнича дирекція відповідає за кілька місць виробництва: Краматорський винзавод, ХЛВЗ, ДЛВЗ «Лік», ДА-ЛВ, АЛВЗ, «Програма 1», «Програма 2» і кілька юридичних підприємств.



Оскільки управлінські дані і звітність групуються саме за ними, перераховані найменування є основними центрами відповідальності керування виробничої дирекції і складають дві окремі групи «Місце виробництва» і «Ліцензії».

3.3. Крім зазначених у п/п 3.2 основних центрів відповідальності існують центри інвестицій (див. визначення пп. 9.3) – ... (перелік).

3.4. Структура центрів відповідальності передбачає їхній поділ за рівнями керування (центр відповідальності першого рівня, другого рівня і т. д.) у залежності від їхньої підпорядкованості, цілей і задач планування і контролю.

3.5. Показники, що контролюються, докладно розглядаються в розділі 7 Положення.

3.6. Первинні документи закріплені п/п 1.6

3.7. Для збору і реєстрації первинної інформації використовуються управлінський план рахунків (облікові реєстри для угруповання даних). Він може бути складений на основі або Міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФО) або бухгалтерського плану рахунків із введенням аналітик (розшифровок, рівнів деталізації) [32]. Управлінський план рахунків є синтезом всіх облікових реєстрів декількох КУО.

3.8. Для уніфікації збору первинної інформації використовуються КУО, що визначають і описують різні об'єкти обліку.

3.9. До КУО можуть бути віднесені [32]:

- види виробленої продукції (робіт і послуг);
- основні і допоміжні бізнес-процеси;
- проекти;
- типи клієнтів (корпоративні, дистриб'ютори та ін.);
- центри фінансової звітності;
- види витрат та доходів (за ЦФВ);
- статті калькуляції собівартості;
- види активів;
- види зобов'язань.

Фахівцями київської групи впровадження технології «Oracle» розроблений і запропонований наступний перелік класифікаторів і облікових реєстрів:



КО	Комплектуючи	БТ	Пляшка
		КО	Ковпачок
		ГО	Гофрорізддон
		ЭТ	Етикетка
		СО	Супутні
СР	Сировина	НР	за нарядами
		ПР	Інші
НЗ	Незавершене та напівфабрикати	НС	Настойки
		СИ	Сироп
		АР	Ароматний спирт
		ПР	Перець
		ВС	Водно-спиртова рідина
		ВГ	Горілка під готову продукцію
ВР	Внутрішній ринок	ЛВ	Лікєро-горілчаний вироби
		ВС	Вино та слабоалкогольні
ИМ	Імпорт	ЛВ	Лікєро-горілчані вироби
		ВС	Вино та слабоалкогольні
ЭК	Експорт	ЛВ	Лікєро-горілчаний вироби
		ЭТ	Експортна тара
ТС	Транспортні засоби	СБ	Власні
		НА	Наймані
ТМ	ТМЦ	АЗ	Автозапчастини
		БС	Бланки суворої звітності
		БМ	Папір і паперові вироби
		БТ	Побутова техніка
		ВТ	Обчислювальна техніка, запчастини комп'ютера
		ГМ	Паливно-мастильні матеріали
		ЗП	Запчастини до обладнання
		ЗС	Будинки і спорудження
		ІВ	Інвентар, допоміжні матеріали
		ІН	інструмент
		КП	Кабельно-пров. продукція
		КЦ	Канцелярські товари
		ЛЦ	Ліцензії
		ЛТ	Література



	МП	Меблі для виробництва та лабораторій
	МБ	Меблі
	МТ	Стільникові телефони
	МЗ	Механічні запчастини
	ОО	Загальнозаводське обладнання
	ОБ	Зразки
	ПО	Підйомно-транспортне обладнання
	ПС	Предмети сантехніки
	ПМ	Різні матеріали
	РЗ	Гумовотехнічні матеріали
	РМ	Рекламний матеріал
	СО	Спецодяг
	СМ	Будівельні матеріали
	ТЛ	Телефони
	ТО	Технологічне обладнання
	ХР	Хім. реактиви, посуд, хімічні вироби
	ХМ	Хімічні матеріали
	ИМ	Електроізоляційний матеріали
	ЭД	Електродвигуни
	ЭМ	Електроматеріали
	ЭО	Енергетичне обладнання

3.10. Форми управлінської звітності затверджені в «Альбомі уніфікованих форм управлінської звітної документації» згідно пп. 6.10.

3.11. Для обліку управлінської інформації необхідний нормативний матеріал (міститься у виробничих паспортах, цінниках, прейскурантах, довідниках і т. п.) і технічна інформація (паспорта устаткування, креслення, специфікації і т. п.).



РОЗДІЛ 4.

КЛЮЧОВІ КОРИСТУВАЧІ СИСТЕМИ ВНУТРІШНЬОУПРАВЛІНСЬКОЇ ІНФОРМАЦІЇ

4.1 У процесі використання управлінської інформації беруть участь кілька основних груп користувачів⁶:

а) вище керівництво – формує стратегічні цілі керування організацією, одержує інтегровані управлінські звіти про досягнення поставлених цілей, що відбивають фактичні результати виробничої, інвестиційної і фінансової діяльності організації в цілому й у розрізі ключових структурних підрозділів за минулий період або на конкретний момент часу; аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на результати виконання довгострокових цілей розвитку організації, а також планові і прогнознi показники діяльності на майбутній період;

б) керівництво структурних підрозділів – формує оперативну стратегію реалізації довгострокових цілей розвитку організації, і відповідно до цього одержує управлінські звіти, що включають у себе значення ключових показників діяльності підрозділів на конкретний момент часу, і результати їхньої аналітичної обробки; інформацію планового і прогнозного характеру, а також інформацію про суміжні підрозділи і контрагентів;

в) фахівці структурних підрозділів – відповідають за формування і реалізацію довгострокових цілей розвитку компанії, у межах своєї компетенції одержують інформацію про діяльність компанії, її підрозділів, прогнози внутрішніх і зовнішніх факторів, що роблять вплив на результати діяльності організації.

4.2 Відповідно до класифікації, приведеної в пп. 4.1 у системі внутрішньоуправлінської інформації керування виробничої дирекції беруть участь наступні користувачі:

6 Методические рекомендации по организации и ведению управленческого учета: Проект первого блока методических рекомендаций: Утв. пр. Минэкономразвития РФ 22.05.02: Опубл. 22.05.02. – М., 2002. – 119 с.



Група	Посада	Прізвище	Сфери відповідальності
Вище керівництво	Директор виробничої дирекції		Фінансово-господарська діяльність дирекції у цілому
	Фінансовий директор		Фінансова діяльність
	Заст. директора		Виробничо-господарська діяльність
	Заст. директора з виробництва		Виробнича діяльність
Керівництво структурних підрозділів	Керівник відділу УО		Бюджети виробництва: планування, аналіз відхилень план-факт
	Керівник відділу планування виробництва		Планування виробництва, щоденне виробництво продукції
Фахівці	Економіст-аналітик відділу УО		Формування інтегрованої звітності з діяльності компанії
	Ведучий економіст		Щоденне виробництво продукції, витрата акцизної марки
	Начальник ревізійного відділу		Виробнича, повна собівартість продукції, прибуток, рентабельність
	Економіст-аналітик відділу координації служб постачання		Планування та витрата комплектуючих, сировини.

4.3. Склад груп, повноваження, закріплення нових користувачів, перерозподіл сфер відповідальності серед ключових користувачів при оперуванні управлінською інформацією формує і затверджує вище керівництво.

РОЗДІЛ 5.

ВІДПОВІДАЛЬНІ ОСОБИ ЗА ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ВНУТРІШНЬОУПРАВЛІНСЬКОЇ ІНФОРМАЦІЇ

5.1. У виробничій дирекції ЗАТ «Олімп» функції ведення обліку управлінської інформації і забезпечення керівництва відповідною управлінською звітністю, можуть покладатися на головних



бухгалтерів, бухгалтерів, а також на економістів-аналітиків, що працюють у будь-якому її структурному підрозділі.

5.2. Дійсним Положенням закріплюється наступний перелік відповідальних осіб за веденням обліку управлінської інформації за основними центрами відповідальності:

Центр відповідальності (місце виробництва)	Посада	Прізвище	Первісні дані	Період
АЛВЗ	гол. бухгалтер		Податки, вир-во, послуги виробництва, ФЗП, капітальні вкладення, завантаження потужностей, бюджети, брак	Щомісяця
	заст. з вир-ва		Виробництво, бут	Щоденно
Лік	гол. бухгалтер		Податки, виробництво, послуги, ФЗП, капітальні вкладення, завантаження потужностей, бюджети, брак	Щомісяця
	заст. з вир-ва		Виробництво, бут	Щоденно
ДА-ЛВ	Гол. бухгалтер		Податки, виробництво, послуги, ФЗП, капітальні вкладення, завантаження потужностей, бюджети, брак	Щомісяця
	заст. з вир-ва		Виробництво, бут	Щоденно
ХЛВЗ	гол. бухгалтер		Податки, виробництво, послуги, ФЗП, капітальні вкладення, завантаження потужностей, бюджети, брак	Щомісяця
	Заст. з вир-ва		Виробництво, бут	Щоденно
КВЗ	Гол. бухгалтер		Податки, виробництво, послуги, ФЗП, кап. вкладення, завантаження потужностей, бюджети, брак	Щомісяця
	Заст. з вир-ва		Виробництво, бут	Щоденно
Програма 1	Заст. з вир-ва		Виробництво, бут	Щоденно
Програма 2	Заст. з вир-ва		Виробництво, бут	Щоденно



Ці 1	директор		Витрати на утримання	Щомісяця
Ці 2	Гол. бухгалтер		Витрати на утримання	Щомісяця
Ці 3	Гол. бухгалтер		Витрати на утримання	Щомісяця

5.4. Особи відповідальні за ведення обліку управлінської інформації відповідають за точність, вірогідність наданих даних в обговоренні і затвердженні терміни.

5.3. Відповідальність за впровадження обліку управлінської інформації, ведення управлінської бази даних у виробничій дирекції покладається на начальника управління планування та аналізу господарчої діяльності..., а також на економіста-аналітика...

5.4. На відповідальних за впровадження обліку управлінської інформації (згідно пп. 5.3) покладаються наступні обов'язки:

- забезпечення впровадження СВУІ;
- координація і коректування функціонування СВУІ;
- забезпечення постійної взаємодії і діалогу між підрозділами і фахівцями;
- забезпечення вертикальної погодженості дій;
- забезпечення супровідної діяльності (контроль за точністю і вірогідністю даних, адміністрування).

5.5. Відповідальність за автоматизацію процесів обліку управлінської інформації покладається на керівника київської групи впровадження системи «Oracle» – ..., а також на локальних фахівців у рамках упровадження комплексної управлінської інформаційної системи – ... і...

РОЗДІЛ 6.

ПОРЯДОК СКЛАДАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ЗВІТНОСТІ (ПОЛОЖЕННЯ З УПРАВЛІНСЬКОЇ ЗВІТНОСТІ)

6.1. Система управлінської звітності є складовою СВУІ. Будь-яка ситуація повинна бути показана в будь-якому розрізі, з різним ступенем деталізації або укрупнення. Інформація повинна надаватися в необхідному обсязі і потрібній якості.

6.2. Мета створення єдиної системи управлінської звітності – це організація надання інформації про діяльність виробничої дирекції у прийнятній для користувачів формі.



6.3. Головним завданням СУЗ є надання інформації управлінській ланці виробничої дирекції про хід виконання стратегічних і тактичних цілей.

6.4. СУЗ будується відповідно до двох принципів:

- загальним принципом УО – проектуванні зверху (від запитів, потреб вищого менеджменту в адекватній управлінській інформації);
- принципом ієрархічності.

6.5. Відповідно до принципу ієрархічності управлінська звітність розділена на три рівні:

- операційний (нижній) рівень – одержання достатньо докладної інформації, наприклад, відхилення фактичних результатів від планових;
- тактичний (середній) рівень – розглядаються питання ефективності використання ресурсів;
- стратегічний (верхній) рівень – розглядаються питання, орієнтовані на довгострокову перспективу, напрямки розвитку виробничої дирекції в майбутньому; наприклад, інвестиційні проекти, вихід на нові ринки, прогнозування, бюджетування.

6.6. На вибір структури звітів впливають наступні фактори: характер наданої інформації, вимоги і побажання користувачів звітності; співвідношення витрат на одержання інформації і користі від її використання.

6.7. Для оптимізації надання управлінської інформації дійсним Положенням закріплюються наступні вимоги до формату управлінських звітів:

- 1) доступність сприйняття (простота сприйняття, точність, лаконічність звітів, адекватність і зрозумілість назв, неможливість неоднозначного тлумачення представлених даних);
- 2) ступінь деталізації (відповідність інформаційним потребам користувача, ієрархічності звітності, оптимальний обсяг деталізації);
- 3) контекст наданих даних (відповідність контексту даних чітко позначеної мети, недопущення розрізненості і малоінформативності даних);
- 4) стандартизація (відповідність формату, змісту, термінів і частоти /періодичності/ надання звітів, правил поширення);
- 5) орієнтація на центри відповідальності.

6.8. При складанні управлінської звітності повинні використовуватися наступні формати надання інформації: табличний, текстовий, графічний.



6.9. Дійсним Положенням закріплюється наступна класифікація управлінських звітів:

- комплексні звіти – щомісячні звіти за фінансово-господарською діяльністю;

- звіти за ключовими показниками – надаються на конкретну дату, у них відображаються найбільш важливі фактори для успішного функціонування підприємств;

- аналітичні звіти – готуються за запитом керівництва, відображають більш глибоко окремі аспекти діяльності, взаємозв'язки і причинно-наслідкові відносини.

6.10. Дійсним Положенням затверджується перелік і структура управлінських звітів виробничої дирекції, представлені в «Альбомі уніфікованих форм управлінської документації»

6.11. Звітність виробничої дирекції підготовляється відповідальними особами:

- за оперативним запитом керівництва у вигляді службової записки в зазначений термін;

- щомісяця відповідно до стандартизованих форм звітності (пп. 6.10).

6.12. Для упорядкування процесу формування звітності затверджується наступний графік документообігу щомісячних стандартизованих форм звітів

Характер наданих даних	Форма звітності	Термін надання	Відповідальний	Адреса надання
Дані за виготовленою продукцією (планові і фактичні)	б/н	10 календарне число місяця, що впливає за звітним	ОПП, Петров П.П.	ВУУ, Іванов І.І.
Дані за виготовленою і відвантаженою продукцією, браку, внутрішній реалізації, ліцензіям	б/н	10	ООУ, Петров П. П.	ВУУ, Іванов І.І.
Виробництво продукції	Форма 1	10	Згідно пп 5.2	ВУУ, Іванов І.І.
Виробництво продукції	Форма 2	10	Згідно пп 5.2	ВУУ, Іванов І.І.
Завантаження потужностей	Форма 3	10	Згідно пп 5.2	ВУУ, Іванов І.І.



Втрати за сировиною і комплектуючими	Форма 4	10	Згідно пп 5.2	БУУ, Іванов І.І.
Капітальні вкладення	Форма 5	20	Згідно пп 5.2	БУУ, Іванов І.І.
Витрати на послуги виробництва	Форма 6	25	Згідно пп 5.2	БУУ, Іванов І.І.
Податки і збори	Форма 7	25	Згідно пп 5.2	БУУ, Іванов І.І.
ФОП	Форма 8	10	Згідно пп 5.2	БУУ, Іванов І.І.

6.14. Усі звіти або підготовлені первинні дані для звітності обов'язково повинні бути ретельно перевірені і підписані особою, що їх підготувала.

6.15. Відповідальність за точність і вірогідність звітних даних, а також за своєчасність наданої інформації несе особа відповідно до свого підпису у відповідному документі.

РОЗДІЛ 7. СИСТЕМА КЛЮЧОВИХ ІНДИКАТОРІВ. СИСТЕМА ЗБАЛАНСОВАНИХ ПОКАЗНИКІВ

7.1. Для ефективного керування підприємствами керівництву необхідна оперативна інформація про події, що відбуваються. Важливі події фіксуються у визначені агрегованих показників – ключових індикаторів, завдяки яким можна скласти уявлення про діяльність виробничої дирекції, досягнутих результатах, наявних проблемах і вчасно прийняти коригувальні заходи.

7.2. Мета системи ключових індикаторів (СКІ) – організація швидкого способу своєчасного забезпечення керівництва актуальною інформацією, що стосується діяльності виробничої дирекції.

7.3. Головним завданням СКІ є формування фактичних даних про значення контрольованих показників і надання їх зацікавленим особам усередині організації.

7.4. Принцип функціонування СКІ полягає в наступному: показники знаходяться в трьох станах – негативному, позитивному, задовільному в порівнянні з нормативними (плановими, цільовими) значеннями.

7.5. СКІ взаємозалежна із системою бюджетування, оскільки контрольовані показники порівнюються з плановими.



7.6. СКІ будується на основі системного підходу, загальний перелік ключових показників – це ієрархія, тут інформація агрегована від самого нижнього рівня деталізації за одним або декількома головними (узагальнюючими) показниками.

7.7. Основні вимоги до системи ключових показників: обмеженість кількості ключових індикаторів, можливість їхнього поглиблення (деталізації), можливість щоденної підготовки значень контролюваних показників.

7.8. У складі СВУІ виробничій дирекції передбачається можливість застосування підсистеми збалансованих оцінюючих індикаторів.

7.9. Методологія визначення складу показників у системі збалансованих індикаторів і в системі ключових показників діяльності відрізняється. У першому випадку показники групуються і контролюються за 4 основними напрямками діяльності – фінанси (віддача від капіталу), споживачі (ступінь задоволення продукцією й обслуговуванням), внутрішня операційна ефективність, персонал. В другому випадку – показники визначаються винятково потребами менеджменту.

7.10. Показники системи збалансованих показників розглядаються як показники, що входять до складу системи ключових показників. Окремо система збалансованих показників у СВУІ не виділяється.

7.11. Створення СКІ ведеться методом закріплення контролюваних показників за центрами відповідальності й узгодженням зі стратегічними цілями виробничої дирекції, їх підцілями і задачами. Основні етапи методу побудови СКІ наступні⁷:

1) визначення основної мети діяльності підрозділів організації, що охоплюються СВУІ /мета діяльності підрозділу визначається відповідно до загальної (стратегічної) мети організації/;

2) декомпозиція основної мети діяльності на складові – підцілі і задачі; у результаті декомпозиції виходить набір задач, кожному з яких може бути поставлений у відповідність вимірник досягнення результатів – індикатор; при цьому також відбувається розподіл підцілей і задач за рівнями керування (стратегія, плани із реалізації стратегії, бюджети);

3) визначення за кожною задачею набору показників (ключових і допоміжних), що відображають результат її виконання; ключові показники оцінюють діяльність підприємства (підрозділу, служби і т. п.) у цілому, тобто характеризують ступінь досягнення основної мети (напри-

⁷ Мурынов А.А., Романенко А.В., Барінова І.Л. Постановка и реструктуризация управленческого учета в организации. – М.: ЗАО «ПАКК», 2002. – 5 с.



клад, у функціональній області «виробництво» як ключовий показник може бути обраний рівень фактичного виробництва у пляшках, а як допоміжний – відхилення від затвердженого планового значення);

4) розподіл показників серед позначених раніше центрів відповідальності /встановлюється відповідність між складом розв'язуваних задач у рамках центра відповідальності і вимірниками кінцевого результату його діяльності/;

5) визначення цільових значень контрольних показників, що є предметом планування; вони зможуть виступити як показники, що відображають результат виконання планів (наприклад, значення доходів, витрат, прибутку у фінансовому плані), або виступити як відправний пункт для розробки планів (наприклад, визначення цільового рівня рентабельності продажів стає основою для розробки плану заходів щодо його досягнення);

6) визначення облікових періодів (чим менше будуть облікові періоди, тим більше оперативність; але варто враховувати, що вибір дуже коротких облікових термінів істотно ускладнює облікові процедури, підвищує його трудомісткість і вимагає підвищених вимог щодо професійної підготовки й інтенсивності роботи персоналу).

7.11. Дійсним Положенням закріплюється перелік ключових показників, поділ їх на складові, визначення правил розрахунків, закріплення одиниць виміру (див. таблицю).

Сфера	Показник	Складові	Од. виміру	Порядок розрахунку
Виробництво	Виробництво	Виробництво за торговельними марками, видами ємностей, ліцензіями, найменуваннями, типами продукції.	пляшка, пляшка 0,5 л	Для зручності порівняння виробництва продукції в ємностях м/у центрами виробництва і тимчасових періодів рекомендується перераховувати в ємність 0,5л
	Відвантаження	Відвантаження за торговельними марками, ємностями, ліцензіями, найменуваннями, типами продукції.		



Виробництво	Втрати сировини та комплектуючим	Втрати за найменуваннями сировини та комплектуючих	шт	
	Завантаження виробничих потужностей		%	
Якість	Брак продукції	Втрати за торгівельними марками, ємностями, ліцензіями, найменуваннями, типами продукції	шт	
Фінанси	Витрати, відхилення від планових показників бюджетів	Загальні, витрати на податки и збори, послуги виробництва, комплектуючі, сировину, транспорт, загальногосподарські, виробничі, капітальні вкладення, ФОП	Грн, %	
	Виробнича собівартість	Собівартість за ємностями, торгівельними марками, упакованням	Грн	
	Прибуток	Прибуток за торгівельними марками, ємностями	Грн	
	Рентабельність	Рентабельність за торгівельними марками, ємностями	%	

РОЗДІЛ 8.

ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ СИСТЕМИ ВНУТРІШНЬОУПРАВЛІНСЬКОЇ ІНФОРМАЦІЇ, ЩО ВИКОРИСТОВУЮТЬСЯ

8.1. Для єдиного сприйняття і тлумачення термінів, що використовуються, дійсним Положенням закріплюється внутрішній глосарій.

8.2. Центр фінансової відповідальності – структурний підрозділ (або сукупність структурних підрозділів), наділений необхідними ресурсами, що здійснює господарську або іншу діяльність у відповідності зі своїми правами й обов'язками. Центри відповідальності



керуються на основі показників діяльності. Керівники центрів несуть відповідальність за їх діяльність. Ефективність роботи центрів визначається порівнянням планових і фактичних показників. У рамках системи обліку за центрами відповідальності будуються бюджети й оцінюються їхнє виконання [32].

8.3. ЦФВ підрозділяються на чотири види⁸:

- Центр прибутку – підрозділ, що заробляє прибуток. Керівник цього ЦФВ відповідає за доходи і витрати і, отже, за результат діяльності даного підрозділу.

- Центр інвестицій – підрозділ, що впроваджує нові види бізнесу або інноваційні проекти. Як правило, він не є таким, що самоокупається, і компанія фінансує його з власного бюджету.

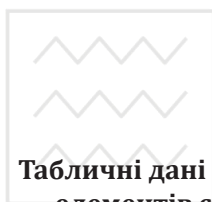
- Центр витрат – витратний підрозділ, що обслуговує інші ЦФВ. Керівник цього ЦФВ може контролювати тільки витрати. Витратні центри фінансуються за рахунок центрів прибутку і віднесених на них витрат. Часто виділяють центри нормативних (наприклад, виробничі цехи) і управлінських витрат (наприклад, апарат керування);

- Центр доходів – центр відповідальності, керівництво якого підзвітне тільки за одержання доходів, тобто має можливість контролювати і впливати на ціни й обсяг діяльності (наприклад, відділ збуту, якщо він дійсно контролює ціни й обсяги).

ПЕРЕЛІК СУПРОВІДНИХ ДОКУМЕНТІВ ПОЛОЖЕННЯ З УПРАВЛІНСЬКОГО ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

1. Положення про організаційну структуру
2. Посадові інструкції
3. Положення про програму мотивації персоналу
4. Положення про систему бюджетування (планування)
5. Положення про фінансову структуру компанії
6. Положення з управлінської звітності
7. Положення про систему керування витратами
8. Положення про нормування витрат

⁸ Абрамова И. Правильное решение! Как строить систему управленческого учета // Бухгалтер и компьютер. – 2003. – № 10.



Національний університет
водного господарства
та природокористування

ДОДАТОК Б

Табличні дані щодо основних характеристик та структурних елементів систем внутрішньоуправлінської інформації



Таблиця Б.1

**Можливості різних програмних продуктів для автоматизації
малих та середніх підприємств***

Програма	Можливість модифікації настройки програми	Інтеграція з іншими офісними програмами Excel/ Word/ e-mail/ генератори звітів	Облік за центрами відпові- дальності/ розробка бюдже- тів/ аналіз «що буде, якщо?»	Реєстрація майбутніх подій/ періодичних подій/ автоматичне нагадування	Реєстрація інформації про ціни постачальників/ про контакти з контрагентами
1	2	3	4	5	6
«1С:Форт: Торговля 2001»	+	+/-/+ / +	-/-/-	-/-/+	+/-
«1С:Форт: Комплекс 2000»		+/-/-/+	-/-/-	+/-/+	+/-
«1С:Форт: Франчайзи»		+ / + / + / +	+ / - / -	- / + / +	+ / +
«1С:Инталев: Бюджетное планирование»		+ / + / + +	+ / + / +	+ / + / +	+ / -
«1С:Диск: Универсальная учетная система»		+ / - / - / +	+ / + / -	+ / + / +	- / +
Delo Pro	Н/д	+ / + / Н/д / Н/д	+ / + / Н/д	Н/д	+ / +
Gross Bee	-	+ / + / + / +	+ / - / -	+ / + / +	+ / -
Smarket 4.0	+	Н/д	Н/д	Н/д	Н/д
X-Door	+	+ / - / - / -	- / - / -	- / + / +	- / -
«АБ Офис 2000 v.2.3»	-	+ / + / - / -	- / - / -	Частково - / +	- / +
«АБ Офис 2000 v.3»	+	+ / + / + / +	- / - / -	+ / - / +	+ / +
«АБ Офис 2000 v.4»	+	+ / + / - / +	- / - / -	+ / + / +	+ / +
«Акцент v.4»	+	+ / - / + / -	+ / - / -	- / - / -	+ / +
«Акцент v.6»	+	+ / + / + / +	+ / + / -	+ / + / +	+ / +
«БЭСТ-Офис»	-	+ / + / + / +	+ / - / -	+ / - / -	+ / +
«БЭСТ-Про»	-	+ / + / - / -	+ / + / -	+ / - / -	+ / +



Закінчення таблиці Б.1

1	2	3	4	5	6
«Парус-Предприятие v.7.11»	-	+/-/-/+	-/-/-	Частково/+/частково	-/-
«СВОД-Решение»	+	+/-/-/+	+/-/+	+/-/+	+/-
«Универсал v.5.1»	+	+/+/-/-	-/-/-	-/-/-	+/-
«Универсал v.5.1 Pro»		+/+/+/+	+/+/+	+/+/+	+/+

**Примітка: за даними, наведеними ІТ-експертом Турчіним С. [авт из кор].*



Національний університет
водного господарства
та природокористування

Таблиця Б.2
Деякі функціональні і технічні характеристики вітчизняних та закордонних ІСУ, присутніх на ринку ІЗ*

АСУП	Виробник	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	-
		Рік випуску версії	2001	2001	2001	2001	1999	2000	2000	1999	2001	2001	2001	2001	1997	2001	2000	2000	2001	2001	2000	2001	2000	2000	2001	2001	1998	
		Середня вар-тість одного робочого місяця (з врахуванням	600	350	150-250	100	-	200-500	800-1500	300-1500	1500	300-1300	2200	1500	1000-1200	2000	-	4500	3000-5000	-	2000	5000	2500	От 900 и выше	-	-	-	
		«Ксиком Софт»	DeloPro 2.5	GrossBee-XXI	«ТраскоСофт»	«СофтИрис»	«КомПАС»	«СофтПро»	IDM	«ІТ-Пред-приятіє»	«Інтелект-Сервіс»	«Миртех»	«Галактика»	«Парус»	«Парус-Преприятие 8.XX»	«Флагман»	АССРАС	Sun Systems 5.1 R&B	Axapta	Frontstep	Macconomy	MAX International	QAD	Solagem «Никос-Холдинг»	E-Business Suite	!BAAN	mySAP.com	JD Edwards
		OneWorld																										



Продовження таблиці Б.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26
робіт із впрова- дження), \$																									
Розширені можливості																									
фінанси	\$	\$	\$	\$	\$	\$	+	\$	\$	+	\$	+	\$	+	+	\$	\$	\$	\$	+	+	\$	+	+	+
послуги	\$	\$	\$	\$	\$	\$	+	\$	\$	+	\$	+	\$	+	+	\$	\$	\$	\$	+	+	+	+	+	+
транспортні	-	-	\$	\$	\$	-	\$	-	\$	+	\$	+	\$	+	+	\$	\$	\$	\$	+	+	+	+	+	+
склад	\$	-	\$	\$	\$	-	+	+	\$	+	\$	+	\$	+	+	\$	\$	\$	\$	+	+	+	+	+	+
Збут	\$	\$	\$	\$	\$	\$	+	+	\$	+	\$	+	\$	+	+	\$	\$	\$	\$	+	+	+	+	+	+
сервісне обслугову- вання	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	+	+	+	+	-	+	+	\$	+	+	+	+	+	+
вироб- ництво (просто/ складне)	+/-	+/\$	+/\$	-/\$	+/\$	+/\$	+/\$	+/\$	+/\$	+/-	+/\$	+/\$	+/\$	+/\$	+/\$	+/\$	+/\$	+/\$	+/\$	+/\$	+/\$	+/\$	+/\$	+/\$	+/\$
технічне																									
обслу- говуван- ня	-	\$	\$	-	-	-	\$	-	-	-	\$	-	\$	+	+	-	+	\$	+	+	+	+	+	+	+
обладнання																									
маркетинг	\$	-	\$	\$	\$	\$	+	\$	+	+	\$	+	\$	+	+	+	+	\$	\$	+	+	+	+	+	+
персонал	\$	-	-	-	-	\$	+	\$	+	\$	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
проекти	-	-	-	\$	\$	\$	\$	+	+	+	\$	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Галузеві рішення																									
Вироб- ництво	+	+	+	-	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	-	+	+	-	+	+	+	+	+	+	+
Послуги	+	+	+	-	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	-	+	-	+	+	+	+	+	+	+	+
Торговля	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	-	+	-	+	+	+	+	+	+	+	+



Продовження таблиці Б.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26
Державні організації	-	-	-	-	-	-	+	-	+	-	+	+	+	-	-	-	-	+	-	-	+	+	+	+	+
Інші галузі	-	-	-	-	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	-	+	-	+	+	+	+	+	+
Методики управління, що підтримуються																									
Activity Based Management	-	+	-	-	-	-	+	-	-	§	+	-	-	+	+	+	+	+	-	§	+	+	+	+	+
Balanced Scorecard	-	-	-	-	-	-	+	-	-	§	-	-	-	+	+	+	+	-	§	+	+	+	+	-	-
Supply Chain Management	-	+	-	-	-	-	+	-	□	-	+	-	-	+	+	+	+	+	-	+	+	+	+	+	+
Theory of constraints	-	-	-	-	-	-	§	-	-	-	-	-	+	+	-	§	+	-	§	+	+	+	+	-	§
Управління на основі бюджетів	-	-	-	-	-	-	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	-	§/□	+	+	+	+	+
Управління запасами на основі статистичних даних	-	+	-	+	-	-	-	+	-	+	-	+	+	§	-	+	+	+	-	+	+	+	+	+	§
Управління запасами з використанням методів ABC-аналізу	-	-	-	-	-	-	+	+	+	+	+	-	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Управління запасами на основі плану виробництва (MRP)	-	-	-	+	-	§	§	+	+	-	+	+	+	-	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Управління запасами на основі карточек (kanban)	-	+	-	-	-	-	§	-	-	-	+	-	+	-	-	§	+	+	-	+	+	+	+	+	+

Продовження таблиці Б.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26
	Обробка накопичених даних																								
Генератор зв'язів (встроєний/зовнішній)	+/+	+/+	+/+	-/+	+/+	+/+	+/+	+/+	+/+	+/+	+/+	-/+	+/+	+/+	+/+	+/+	+/+	+/+	+/+	+/+	+/+	+/+	+/+	+/+	+/+
Побудова сховищ та вітрин даних (data warehouse/data marts)	§	-	-	-	-	-	□	-	+	□	§	+	§	+	-	+	+	+	+	□	+	+	+	+	□
Обробка даних для пошуку внутрішніх закономірностей (data mining)	+	-	-	-	-	+	□	-	+	□	+	-	+	+	-	-	+	+	-	§/□	+	+	+	+	□
Підтримка схеми ведення бізнесу з використанням Internet																									
закупки (e-Purchasing)	-	-	-	§	-	-	-	-	□	+	-	+	-	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
продажі партнерам (B2B)	+	-	-	-	-	+	-	+	□	+	-	+	-	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
продажі кінцевим покупцям (B2C)	+	-	-	-	+	+	-	-	□	+	+	+	-	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Підтримка суwisної розробки планів та прогнозів	-	-	-	-	-	-	-	-	□	-	-	§	-	-	+	§	+	□	+	+	+	+	+	+	§



Закінчення таблиці Б.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26
поповнення запасів (CPFR)																									
Створення інформа- ційного порталу для корис- тувачів (зовнішніх/ внутрішніх)	+ / +	- / -	- / -	- / -	- / -	\$ / -	□ / □	- / -	+ / +	□ / \$	- / +	\$ / \$	- / -	\$ / +	+ / +	+ / +	+ / +	+ / +	+ / +	□ / -	□ / +	+ / +	+ / +	+ / +	+ / \$
Функції АСУП, доступні через Web-браузер	θ	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	θ	θ	\$	\$	-	θ	θ	θ	θ	+	θ	+	+	θ	+	+	+

* Примітка: за даними, наведеними IT-експертом Турчіним Станіславом [авт. кр.], усі дані у таблиці зібрані на основі інформації, представленої в анкеті виробниками АСУП; слід відмітити, що дані у таблиці вказують тільки на наявність або відсутність підтримки певних можливостей; однакові відповіді на одне й теж саме питання анкети можуть мати різну ступінь функціональності АСУП. ** Примітка: + – так, \$ – частково, – – ні, □ – використовуються модулі сторонніх виробників (Δ – частково), θ – більша частина.



Таблиця Б.3

Концепції інформаційних технологій управління

№	Назва концепції управління	Сутність	Пояснення	Компанії виробники	Назва програмних продуктів
1	2	3	4	5	6
1	MRP II (Manufacturing Resource Planning), її складові:	планування виробничих ресурсів	планування виробництва на склад, зборка на замовлення		Concorde XAL, Platinum, Scala
1.1	MPS (Master Production Schedule)	обсягове календарне планування	формується план продаж на основі прогнозу і/або замовлення, потім планується виробництво і поповнення запасів за рахунок закупок, з урахуванням даних про запаси. Фінансові витрати та виручка від реалізації формують фінансовий результат		
1.2	SIC (Statistical Inventory Control)	статистичне управління запасами	використання статистичних методів для планування поповнення запасів, встановлюється мінімальний рівень складських запасів		
1.3	BOM (bill of material)	структура виробу	планування структури виробу		
1.4	MRP (Material Requirements Planning)	планування потреб у матеріальних ресурсах	планування замовлення на комплектуючі для складних виробів / планування і управління запасами сировини та матеріалів, запасами зборки та кінцевих комплектуючих (проміжне складування «незавершене виробництво»)/		
1.5	CRP (Capacity Requirements Planning)	планування потреби у виробничих потужностях	на основі плану продаж і/або замовлення планується потреби у виробничих потужностях		



Продовження таблиці Б.3

1	2	3	4	5	6
2	CSPR (Customer Synchronize Resource Planning), її складові:	синхронізоване з споживачем планування ресурсів	при управлінні враховуються не тільки виробничі ресурси, але і накладні, що відносяться до/після продажного обслуговування та на протязі часу маркетингової роботи з клієнтом, до перевалочних та обслуговуючих операцій – задіяний весь життєвий цикл товару, від маркетингу до/після продажного обслуговування		BPSC, CA-PRMS, Max, MFG/Pro, Syteline
2.1	APS (Advanced planning and scheduling)	розширене управління виробничими графіками	розширене управління виробничими графіками в умовах обмежених потужностей		«Baan's advanced planning and scheduling solutions»
3	ERP (Enterprise Resource Planning) її складові:	управління ресурсами підприємств	вирішення задач оперативного виробничого планування, мінімізація витрат на виробництво продукції	SAP AG, Oracle, J.D. Edwards, Peoplesoft, Baan	SAP R/3 Oracle Applications OneWorld J.D. Edwards People Soft BaanIV, BaanERP
3.1	FRP (Financial Requirements Planning)	планування потреб у фінансових ресурсах			
4	SCM (Supply Chain Management)	управління ланками поставок	управління матеріальними, фінансовими та інформаційними потоками для забезпечення їх синхронізації у розподілених організаціях з метою запобігання непрац. витрачання та втрат	12, Manugistics, Numetrix, Baan	Baan Front Office, Baan E-Enterprise



Продовження таблиці Б.3

1	2	3	4	5	6
5	CRM (Customer Relationship Management)	управління взаємовідношеннями із замовниками	автоматизація процесу складання комерційних пропозицій та моніторингу процесу заключення угоди	Siebel, Vantive, Clarify, Pivotal, Oracle, Baan, Парус	Oracle Service 11i «Парус-Менеджмент и Маркетинг»
6	e-commerce	система електронної комерції	управління продажами за допомогою мережі Інтернет	Ariba, Commerce One, IBM, Broadvision, Oracle	Oracle e-business
7	EAM (Enterprise Asset Management)	система управління майном підприємств	оптимізація використання виробничого обладнання з метою підвищення ефективності його роботи	«Соли тон» м. Київ	Avantis
8	CPM (Corporate Performance Management) / ВРМ (Business Performance Management) MPC (Management Planning and Control) /	управління ефективною бізнесу / управління MPC / контроль /	автоматизація процесів управлінського планування, прогнозування та бюджетування, фінансової консолідації, а також управлінського аналізу, контролю та звітності	Comshare Inc. Oracle	Comshare MPC Hyperion Pillar Oracle Financial Analyzer Adaytum e.Planning
9	ФЕС (фінансово-економічні системи, системи автоматизації обліку)	обліково-аналітична система	інформаційна підтримка виробничих, адміністративних та управлінських процесів, що забезпечують фінансову-економічну діяльність організації, автоматизація обліку	Navision, Парус, Галактика,	Ахарта, Microsoft Business Solutions Navision (Attain), 1С-Предприятие,



Закінчення таблиці Б.3

1	2	3	4	5	6
10	ГІС (геоінформаційні системи)	система управління перевезеннями	автоматизація планування оптимальних транспортних маршрутів		Парус, Галактика, Акцент SmartMap

Національний університет
водного господарства
та природокористування



Таблиця Б.4

Методи обліку витрат та калькуляції собівартості

Тип методу	Назва	Суть	Призначення	Тип витрат
1	2	3	4	5
В залежності від об'єктів обліку	Облік витрат за економічними елементами	Має на увазі облік за такими елементами, як витрати на оплату праці, матеріальні витрати, відрахування на соціальні потреби, амортизація основних засобів і т. ін. незалежно від місця їх виникнення	Дозволяє найбільш точно розрахувати витрати на кожний вид ресурсів за підприємством в цілому	-
	Облік витрат за місцями виникнення	Означає групування витрат за структурними підрозділами підприємства	Для обліку внутрішнього обороту, формування контрольних показників діяльності підрозділів, визначення потреби підрозділу у ресурсах	Витрати центрів відповідальності
	Облік витрат за статтями калькуляції (за цільовим призначенням)	Припускає розподіл витрат за певними статтями витрат, перелік яких встановлюється безпосередньо на підприємстві, виходячи із власних потреб.	Групування витрат за статтями калькуляції призначена для визначення планової та фактичної собівартості окремих видів продукції та всієї продукції підприємства у розрізі калькуляційних статей	Виробничі, невиробничі
	Облік витрат за видами продукції	Потрібен для розрахунку собівартості кожного виду продукції, розподіл витрат на прямі (що безпосередньо відносяться до конкретних продуктів) та непрямі	Дозволяє розраховувати планову та фактичну собівартість окремих видів продукції, аналізувати rentабельність та прибутковість кожного виду продукції, формувати ціни	Прямі та непрямі (накладні)
	Облік витрат за періодами	Періодичні витрати списуються на витрати поточного періоду в момент їх виникнення	Потрібен для забезпечення рівномірного та об'єктивного розподілу витрат виходячи з їх економічної суті	Витрати періоду



Продовження таблиці Б.4

1	2	3	4	5
В залежності від повноти включення витрат у собівартість	Облік витрат за замовленням (за об'єктами)	Витрати за кожним об'єктом виробництва враховуються окремо, за кожним об'єктом формується свій фінансовий результат	-	Витрати, що відшкодовуються, що не відшкодовуються
	Попроцесний облік витрат	Витрати на одиницю продукції визначаються як середня усіх витрат на виробництво всієї продукції	-	Витрати на продукт
	Методи обліку ФСА	Методологія виміру вартості та ефективності функцій організації, означає групування витрат за функціями підприємства	Вияв надлишкових витрат, послідовний вияв витрат на забезпечення якості, аналіз ефективності напрямів діяльності організації	-
	Облік витрат з калькулюванням повної собівартості (absorption costing)	Припускає рознесення усіх витрат за видами випущеної продукції	Дозволяє приймати рішення із асортиментного складу продукції та стосовно цінової стратегії	-
	Облік витрат з калькулюванням усученої (цехової) собівартості (direct costing) – метод калькуляції собівартості за змінними витратами	Припускає розподіл витрат на постійні та перемінні, постійні не входять до собівартості	Для прийняття короткострокових оперативних рішень щодо випуску додаткової одиниці продукції, розрахунку прибутковості продукції, проведення аналізу «витрати-обсяг-прибуток», визначення ціни на додаткові партії продукції та аналізу рішень за короткостроковою зміною відпускної ціни	Постійні та перемінні, змішані



Закінчення таблиці Б.4

1	2	3	4	5
Інші методи обліку витрат за собівартістю	Облік витрат за фактичною собівартістю	Надає максимально об'єктивну інформацію щодо витрат, але не дозволяє оперативного керувати витратами, виявляти ділянки економії (перевитрат).	Надання інформації щодо фактичних витрат	Фактичні витрати
	Облік витрат за нормативною собівартістю	Передбачає використовувати нормативів витрат, що розраховуються, як правило, на основі статистики витрат за попередні періоди. Це дає можливість оперативну оцінку відхилень, спростити оцінку запасів.	Для проведення бюджетування та управління за витратами	Фактичні та нормативні витрати. Контрольовані, неконтрольовані
	Облік витрат за плановою собівартістю	Облік за плановими (прогнозованими витратами)	Для проведення бюджетування та управління за витратами	Планові, позапланові витрати



Таблиця Б.5

Приклад розширеного УПР

Код	Найменування рахунку	Тип	Суб-контото 1	Суб-контото 2	Суб-контото 3	Суб-контото 4	Суб-контото 5
1	2	3	4	5	6	7	8
00	Допоміжний (для введення початкових залишків)	АП	ЦФВ				
01	Основні засоби	А	ЦФВ	Основні засоби			
01.1	Власні основні засоби	А	ЦФВ	Основні засоби			
01.2	Орендовані основні засоби	А	ЦФВ	Основні засоби	Співробітники		
02	Амортизація основних засобів	П	ЦФВ	Основні засоби			
02.1	Амортизація власних осн. Засобів	П	ЦФВ	Основні засоби		Статті БДВ	
02.2	Амортизація орендованих основних засобів	П	ЦФВ	Основні засоби		Статті БДВ	
03	Дохідні вкладення в матеріальні цінності	А	ЦФВ	Основні засоби			
03.1	Матеріальні цінності в організації	А	ЦФВ	Основні засоби			
03.2	Мат. Цінності, надані в тимчасове володіння і користування	А	ЦФВ	Основні засоби	Контрагенти		
03.4	Інші дохідні вкладення	А	ЦФВ	Основні засоби	Контрагенти		
04	Нематеріальні активи	А	ЦФВ	НМА			
05	Амортизація нематер. Активів	П	ЦФВ	НМА		Статті БДВ	
07	Устаткування до установки	А	ЦФВ	Устаткування	Місця збереження		
08	Вкладення у позаоборотні активи	А	ЦФВ				
08.1	Придбання земельних ділянок	А	ЦФВ	Основні засоби			



Закінчення таблиці Б.5

1	2	3	4	5	6	7	8
08.2	Придбання об'єктів природокористування	А	ЦФВ	Основні засоби			
08.3	Будівництво об'єктів основних засобів	А	ЦФВ	Об'єкти капітальних вкладень	Витрати на будівництво		
08.4	Придбання окремих об'єктів основних засобів	А	ЦФВ	Основні засоби			
08.5	Придбання нематеріальних активів	А	ЦФВ	НМА			

* Рахункам, за якими фіксується рух грошових коштів, привласнюється аналітика «Статті БДДС» (бюджет руху грошових коштів). Рахункам, за якими відбувається нарахування доходів і витрат, надається аналітика «статті БДВ» (бюджет доходів та витрат). Рахункам, за якими фіксується рух товарів, запасів і основних засобів, надається аналітика «ТМЦ».



водного господарства
та природокористування

Таблиця Б.6
Причини і передумови проблем і задач управління

№	Найменування типу проблеми або задачі управління	Причини і передумови за рівнями конкретизації			
1	2	3	4	5	6
Маркетинг					
	Утримання сегмента ринку	падіння обсягів продажу	недостатня якість обслуговування недостатня якість продукції ціни в конкурентів нижче моральне старіння товару недостатній асортимент	збої в постачаннях відсутність зв'язку з клієнтом	...
Виробництво					
	Зниження витрат	низька ефективність виробничих операцій	висока матеріалоемність, енергоемність, транспортна доставка	порушення у виробничому циклі	...
	Розширення виробництва	дефіцит продукції			...
	Підвищення якості продукції	високий процент браку моральне старіння устаткування	кількість повернутої продукції		...
	Підвищення ефективності використання виробничого потенціалу	погіршення майнового стану компанії, ослаблення її матеріальної бази	недостатній процес відтворення основного капіталу – аналіз використання Оф		...
Персонал					
	Підвищення ефективності виробничого персоналу	незацікавленість персоналу в результатах діяльності	відсутність стимулюючих факторів	низька оплата, недоборобка системи преміювання,	...



Продовження таблиці Б.6

1	2	3	4	5	6
		компанії недостатня кваліфікація співробітників		потреба у кар'єрному зростанні, моральна незацікав- леність у роботі, незадоволення умо- вами праці	
	Фінанси	1 рівень	2 рівень	3 рівень	... рівень
1	Збільшення	1) Недостатні	1) Низький рівень цін на реалі- зацію продукції Маржинальний аналіз. Аналіз беззбитковості		...
2	Прибутку	результати діяль- ності (низький	2) Високі витрати на виробництво а) високі перемінні витрати Маржинальний аналіз. Аналіз беззбитковості	1) невідповідні для підприємства ціни постачальників сировини	...
3	Проблеми з пога- шенням зобов'язань	прибуток)	б) високі постійні витрати Маржинальний аналіз. Аналіз беззбитковості	2) відсутність належ- ного контролю за витратою ресурсів (постійних витрат)	...
4	Недостатня віддача на вкладений у компанію капітал Хитлива пер- спектива ком- панії в майбут- ньому, залежність від кредиторів (низька фінансова стійкість)		3) низький обсяг продажів аналіз звіту про прибутки і збитки Маржинальний аналіз	3) масштаб вироб- ничих фондів не від- повідний (такий, що перевищує) обсягам реалізації	...
				4) низький попит на продукцію компанії	...
				5) недостатні зусилля маркетинго- вих служб	...



Продовження таблиці Б.6

1	2	3	4	5	6
			4) збитковість інших видів діяльності аналіз звіту про прибуток	6) штрафи, пені	...
		2) Нераціональне розпорядження результатами	5) нераціональне керування ОС аналіз структури балансу аналіз оборотності	7) витрати з чистого прибутку невірничого характеру	...
				8) необґрунтовані закупівлі матеріалів на тривалий термін – «затоварення» складу сировини і матеріалів	...
				9) невідповідність планів виробництва планам продажів – затоварення складу готової продукції	...
				10) збої у постачанні комплектуючих, зриви процесу виробництва – великий обсяг незавершеного виробництва	...
				11) невідповідні для підприємства умови придбання матеріалів і відвантаження продукції (переплата, кінцевий розрахунок)	...
			6) нераціональна інвестиційна політика	Капіталовкладення, що перевищують	...



Закінчення таблиці Б.6

1	2	3	4	5	6
			Аналіз показників самофінансування, мобілізації, забезпеченості довгострокових інвестицій, ОДДС	фінансові можливості підприємства	
			7) нерациональне управління структурою джерел фінансування Аналіз фінансових важелів		..



Таблиця Б.7

Приклад системи збалансованих індикаторів ЗАТ «Гефест»
(оптово-роздрібна торгівля нафтопродуктами, мережа АЗС)*

Відділ підприємства	Вимір	Зв'язок	Задачі	Індикатор	Вимірювач
1	2	3	4	5	6
Бухгалтерія	Фінанси	Прибутковість	Ріст прибутковості бізнесу	Валовий дохід Прибуток	... грн ... грн
Відділ збуту				Обсяг продаж	Роздрібний продаж – 194 млн. л. Оптовий продаж – ... тон
Транспортний відділ	Клієнти	Ріст продаж	Своєчасно надавати якісний продукт Задовольняти потреби споживача	Кількість клієнтів	Роздрібний продаж – 3000 діючих за безготівковим обслуговуванням клієнтів в місяць Оптовий продаж – ... в міс.
Відділ безготівкових розрахунків				Рівень знання ТМ	Донецьк – 90% Донецька обл. – 90% Україна – 70%
Відділ маркетингу	Клієнти	Збільшення кількості лояльних клієнтів	Підвищити лояльність та знання торговельної марки (ТМ)	Рівень лояльності	Донецьк – 35% Донецька обл. – 50% Україна – 50%
Відділ контролю якості	Якість палива	Якість палива = задовольнення покупця	Забезпечити інформаційну доступність контролю якості для кожного споживача	Кількість претензій клієнтів Кількість споживачів співричників до процесу контролю якості палива	не більш 12 365



Закінчення таблиці Б.7

1	2	3	4	5	6
Відділ охорони праці і техніки безпеки (НР)	Персонал	Висока культура спілкування з клієнтами	Навчити персонал Технічне переобладнання АЗС (ТРК)	Плинність персоналу	Рівень 1 – не більше 30% Рівень 2 – не більше 10% Рівень 3 – не більше 5%
				Ступінь задоволеності та зацікавленості у роботі	Рівень 1 -50% Рівень 2 – не більше 50% Рівень 3 – не більше 100%

* Таблиця побудована за даними науковця-маркетолога Фоломіної С.А., ДонДАУ, м. Донецьк, 13.02.2004 р.



Таблиця Б.8

Допоміжні кодифікатори

Код 1	Класифікатор	Код 2	Стаття класифікатору
1	2	3	4
КО	Комплектуючі	БТ	Пляшка
		КО	Ковпачок
		ГО	Гофropіддон
		ЭТ	Етикетка
		СО	Супутні
СР	Сировина	НР	По нарядам
		ПР	Інші
НЗ	Недобудова і напівфабрикати	НС	Настойки
		СИ	Сироп
		АР	Ароматний спирт
		ПР	Перець
		ВС	Водно-спиртова рідина
		ВГ	Горілка під готову продукцію
		ЛВ	Лікero-горілчані вироби (ЛГВ)
ВР	Внутрішній ринок	ВС	Вино і слабоалкогольні
		ЛВ	ЛГВ
ІМ	Імпорт	ВС	Вино і слабоалкогольні
		ЛВ	ЛГВ
ЕК	Експорт	ЛВ	ЛГВ
		ЭТ	Експортна тара
ТЗ	Транспортні засоби	СБ	Власні
		НА	Наймані
ТМ	ТМЦ	АЗ	Автозапчастини
		БС	Бланки строгої звітності
		БМ	Папір і паперові вироби
		БТ	Побутова техніка
		ВТ	Обчислювальна техніка, комплектуючі
		ГМ	Паливномастельні матеріали
		ЗП	Запчастини до устаткування
		ЗС	Будинки і спорудження
		ІВ	Інвентар, допоміжні матеріали
		ІН	Інструмент
		КП	Кабельна продукція



Закінчення таблиці Б.8

1	2	3	4
		КЦ	Канцелярські товари
		ЛЦ	Ліцензії
		ЛТ	Література
		МП	Меблі для вир-ва и лабораторій
		МБ	Меблі
		МТ	Мобільні телефони
		МЗ	Механічні запчастини
		ОО	Загальнозаводське обладнання
		ОБ	Зразки
		ПО	Підйомно-трансп. обладнання
		ПС	Предмети сантехники
		ПМ	Різні матеріали
		РЗ	Гумовотехнічні матеріали
		РМ	Рекламний матеріал
		СО	Спецодяг
		СМ	Матеріали для будівництва
		ТЛ	Телефони стаціонарні
		ТО	Технологічне устаткування
		ХР	Хімічні реактиви, посуд
		ХМ	Хімічні матеріали
		ИМ	Електро-ізоляційні матеріали
		ЭД	Електродвигуни
		ЭМ	Електроматеріали
		ЭО	Енергетичне обладнання



Таблиця Б.9

**Вимоги до автоматизованих програмних продуктів
для побудови стратегічних карт**

№	Необхідні функціональні можливості
1	наявність модуля проектування структури інформативних таблиць як для всієї компанії, так і для її підрозділів;
2	модуль забезпечення доступу до корпоративних ERP-систем, СУБД, сховищ даних та інших джерелам даних для автоматизованого розрахунку індикаторів та їх експорту до модулю проектування;
3	робота з обома модулями здійснюється у технології «клієнт-сервер», бажано на платформі Windows;
4	побудова звітів у табличній та графічній формах, їх деталізація за рівнями ієрархії;
5	можливість зміни користувачем набору стандартних звітів та їх форми у відповідності зі специфікою компанії або окремих груп користувачів інформації;
6	реалізація принципу можливої неоднорідності інформаційних таблиць як за структурою, так і за часом;
7	візуалізація представлення схеми стратегії компанії за допомогою графу, проектування довільних графових структур – від простих ієрархічних дерев до повнозв'язного графу, можливість виділення у загальному графі різноманітних підграфів, а також завдання світлового оформлення з метою спрощення візуального аналізу схеми стратегії компанії;
8	автоматичне створення табличного опису стратегії компанії разом із графічним моделюванням, що може бути застосоване для зв'язування вершин графу – стратегічних цілей – з іншими інформаційними елементами scorecard (метриками, заходами, перспективами);
9	наявність високорівневого інтерфейсу для проектування системи індикаторів (метрик), кожний є вимірним скалярним параметром або якоюсь скалярною функцією над вимірними параметрами, значення параметрів можливе за допомогою першого (вручну), або другого модулів (автоматично);
10	подання результатів моніторингу ключових показників, динаміка відображення у вигляді стовпчастих діаграм, радарних діаграм, циферблатів (приладових панелей) тощо, підтримка історичних даних;
11	застосування режиму управління коментарями Web-браузером або за допомогою програм Outlook, Intraspect, Lotus Notes.



Національний університет

С.В. Поздняков, О.В. Кузьмін, В.В. Кійко, Л.М. Акімова



Національний університет
водного господарства
та природокористування

ДОДАТОК В

Впровадження систем бюджетування



ОЛІМП

НАКАЗ
(ПРИКЛАД)

№ _____ «__» _____ 2004 г.

«Про впровадження системи бюджетування»

Для досягнення оптимального використання наявних ресурсів ВД, контролю за динамікою фінансово-економічних показників діяльності ВД,

НАКАЗУЮ:

Ввести в дію з «__» _____ 200__ року Положення з бюджетування, Положення про фінансову структуру і Регламент процесу бюджетування.

Сформувати бюджетний комітет у складі:

1. Голова бюджетного комітету: Генеральний директор

2. Члени бюджетного комітету:

Директор з економіки і фінансів;

Директор з продажів;

Директор з постачання;

Директор з виробництва;

Директор з перспективного розвитку і маркетингу;

Начальник ПЕВ.

Встановити тривалість планового періоду для здійснення планування і контролю за виконанням планів діяльності підприємства рівну календарному місяцеві.

Начальникові планово-економічного відділу:

Забезпечити методичну підтримку процесу бюджетування;

Забезпечити координацію діяльності підрозділів із надання інформації і складання бюджетних планів;

Здійснювати перевірку правильності складання бюджетних планів;



Разом з відділом виробництва, службою головного інженера, відділом праці і заробітної плати в термін до ____ розробити норми витрат з випуску продукції кожного виду:

- Норми витрати основних і додаткових матеріалів на одиницю продукції;
- Норми витрати енергоресурсів на одиницю продукції;
- Норми трудовитрат на одиницю продукції

Спільно зі службою головного інженера, виробничим відділом, відділом збуту, відділом матеріально-технічного постачання, фінансовим відділом у термін до ____ розробити норми мінімальних (страхових) запасів основних матеріалів, необхідні для забезпечення безперебійної роботи виробничих підрозділів підприємства.

Головному бухгалтерові:

Разом із планово-економічним відділом і фінансовим відділом у термін до ____ розробити форми для складання й обліку первинних документів в аналітичному розрізі, що дозволяють звіряти планові і фактичні дані формування собівартості;

Оформити технічне завдання для інформаційно-обчислювального центра на автоматизацію вищевказаних форм у базі даних ____ у термін до ____.

Начальникові юридичного відділу:

Розробити і підготувати наказ зі створення єдиної бази даних за договорами з контрагентами, з необхідними для бюджетного планування аналітичними даними в термін до ____.

Оформити технічне завдання для інформаційно-обчислювального центра на автоматизацію даних за договорами у базі даних ____ у термін до ____.

Начальникові інформаційно-обчислювального центра:

Разом з керівниками підрозділів, відповідальних за підготовку планових і звітних бюджетних документів, організувати в термін до ____ складання (заповнення, облік і можливість контролю) планових форм у базі даних ____, що забезпечують зіставлення запланованих доходів і витрат з фактично понесеними витратами й отриманими доходами.

Провести необхідне навчання працівників відповідальних підрозділів порядку заповнення документів, перевірки правильності введення в базі даних у термін до ____.

Начальникам усіх структурних підрозділів підприємства надавати необхідну інформацію у відповідні підрозділи відповідно до Положення із бюджетування і регламент процесу бюджетування.



Установити персональну відповідальність начальників підрозділів:
За зміст і терміни наданої для формування бюджету інформації;
за виконання затверджених планових показників і задач, зазначених у Положенні;

За облік, контроль і аналіз результатів діяльності.

Відділові кадрів у термін до ____ внести зміни у посадові обов'язки керівників і співробітників служб у відповідності із положеннями даного наказу, Положення із бюджетування, Положення про фінансову структуру і Регламент процесу бюджетування.

Секретаріатові довести даний наказ до керівників підрозділів, забезпечити начальників підрозділів кількістю копій даного Наказу.

Генеральний директор

_____/_____/



Національний університет
водного господарства
та природокористування



Національний університет

С.В. Поздняков, О.В. Кузьмін, В.В. Кійко, Л.М. Анімова



Національний університет
водного господарства
та природокористування

ДОДАТОК Д

Документація з бюджетування



Національний університет

за інженіринг систем внутрішньоуправлінської інформації підприємств та об'єднань



ОЛІМП

*Управління планування та аналізу господарчої діяльності
Відділ управлінського обліку*



Національний університет

ПОЛОЖЕННЯ З БЮДЖЕТУВАННЯ

виробничої дирекції ЗАТ «Олімп»
на 2004 рік

Донецьк, 2004



I. Загальні положення

1. Даний документ описує загальні принципи створення і функціонування бюджетної системи, інформаційні потоки, визначає набір планових форм, порядок надання інформації, передачі й обробки планових і звітних документів підрозділів при формуванні бюджету.

2. Система бюджетування – система, що забезпечує процес розробки і контролю виконання планів, що характеризують виробничу, фінансову й інвестиційну діяльність підприємства і розроблених на основі затверджених вищим керівництвом програм.

3. Ціль бюджетування – створення інструментарію планування, управління і контролю ефективності фінансово-господарської діяльності і ліквідності підприємства, заснованому на систематичному прогнозуванні майбутнього розвитку підприємства шляхом складання бюджетів.

4. Робота бюджетної системи спрямована на забезпечення: економічної ефективності через контроль і обмеження споживання підрозділами підприємства ресурсів; прийнятного рівня сукупного обсягу зобов'язань підприємства перед постачальниками і підрядчиками; збалансованості надходження і використання фінансових ресурсів через контроль сукупних фінансових потоків підприємства.

5. Задачі бюджетної системи: планування основних напрямків діяльності підприємства в цілому і структурних підрозділах; планування доходів і витрат за різними напрямками діяльності; планування зміни заборгованостей і власних засобів; планування використання матеріальних і людських ресурсів; підготовка прогнозної фінансової звітності; контроль виконання бюджетного плану; аналіз можливих змін фінансового стану компанії в результаті реалізації бюджетного плану

6. Процес бюджетування ґрунтується на наступних правилах:

- безперервність планування, що дозволяє коректувати показники визначеного періоду з урахуванням фактичних даних за минулий менший період, тобто здійснювати коректування бюджетів [102];

- єдиний методичний підхід, тобто розробка єдиного планового стандарту для всієї групи підприємств з урахуванням специфіки виробничих і збутових підприємств, розробка регламенту формування і методики консолідації бюджетних форм [102];

- розподіл повноважень і відповідальності за складання і контроль виконання планів і бюджетів, розподіл на центри відповідальності [102];



- відповідність бюджетного планування і фінансової звітності, тобто забезпечення однакових розрізів планування й у системі обліку, що дозволяє відслідковувати результат виконання бюджетів і аналізувати причини відхилення [102];

- оптимальна деталізація як засіб забезпечення ефективного механізму контролю дій підрозділів і підлеглих, загального фінансового контролю (за напрямками й обсягами засобів, що витрачаються, обсягами і джерелами їхніх надходжень; за фінансуванням розвитку).

7. Основними документами, що формуються системою бюджетування, є: бюджет доходів і витрат, бюджет руху грошових коштів, прогнозний баланс.

II. Базові принципи

Система бюджетування підприємства спирається на наступні базові принципи [103]:

1. Принцип інтегрованого планування (окремі плани і бюджети погоджуються в загальну систему за допомогою планово-контрольних розрахунків, що дозволяють координувати всі приватні плани з погляду забезпечення прибутковості і ліквідності компанії).

2. Принцип послідовного планування (процес взаємного пов'язання та інтеграції окремих планів на період відбувається послідовно в часі, вихідним пунктом планування є планування обсягу продажів).

3. Принцип нормативного планування (вимагає встановлення значимих груп нормативів (внутрішньозаводські ціни, стандартні витрати, ліміти зі статтями витрат, нормативи запасів та ін.).

4. Принцип наскрізного планування (дотримуватися даного принципу необхідно при організації бюджетного планування діяльності структурних підрозділів підприємства, він припускає виділення на всіх рівнях керування підприємством окремих функціональних бюджетів).

5. Принцип декомпозиції (необхідно керуватися при розробці бюджетів структурних підрозділів і служб підприємства, що кожен бюджет більш низького рівня є деталізацією бюджету більш високого рівня, тобто бюджети цехів є «вкладеними» у бюджет виробництва, бюджет виробництва конкретизує зведений (основний) бюджет підприємства).

6. Принцип ковзного планування (припускає регулярне коректування планів структурних підрозділів і підприємства в цілому, виходячи з фактичних результатів фінансово-господарської діяльності підприємства за минулий період).



III. Вимоги до бюджетної системи

Для реалізації поставлених цілей система повинна відповідати наступним загальним вимогам:

- гнучкість – система повинна залишатися працездатною при зміні внутрішніх і зовнішніх умов господарювання або допускати можливість корекції для підтримки працездатності;
- прозорість – робота системи має бути чітко регламентованою, не повинно допускатися неоднозначного тлумачення можливих варіантів рішення виникаючих перед системою задач, система повинна допускати можливість наскрізного контролю її діяльності;
- простота – система не повинна вимагати від фахівців підприємства наявності спеціальних навичок; крім того, у міру можливості варто прагнути уникати використання похідних і додаткових до діючих на підприємстві облікових і інформаційних форм представлення інформації (документів); разом з тим, передбачається, що фахівці підприємства повинні бути знайомі з методиками бюджетно-фінансового планування та володіти навичками роботи на персональному комп'ютері.

IV. Умови, що визначають роботу бюджетної системи

Бюджетна система повинна відповідати наступним умовам:

- компанія виходить з бездефіцитного бюджету платіжних засобів;
- вихідною інформацією при визначенні витрат підрозділів є дані виробничих планів. Перехід від виробничих планів до кошторисів витрат здійснюється з використанням однозначних правил розрахунку і прогнозування витрат;
- витрати виробничого характеру повинні бути прив'язані до об'єктів виробничого планування;
- використання виробничими підрозділами матеріальних ресурсів (витрати за кошторисом) і виділених фінансових ресурсів повинні знаходитися в межах затверджених планів;
- формат представлення й аналітичні розрізи планових даних повинні відповідати даним, що використовуються в обліку;
- повинен бути забезпечений оперативний облік і контроль руху фінансових і інших ресурсів.

V. Структура системи бюджетування

Бюджетні плани розподіляються за:

- видами діяльності;
- операційні (характеризують виробничо-господарську діяльність);



- фінансові (інвестиційно-фінансову діяльність);
- головні (узагальнюють всю інформацію про фінансово-господарську діяльність підприємства);
 - функціональною спрямованістю (плани, що характеризують збутову діяльність підприємства; виробничу діяльність; закупівельну діяльність; фінансову діяльність; інвестиційну діяльність).

Основні терміни, використані в документі

1. Бюджетний комітет – колегіальний орган, що складається з менеджерів вищої ланки і керівництва фінансово-економічного блоку, до компетенції якого відноситься затвердження і контроль виконання бюджетних планів підприємства.

2. Бюджет підприємства – набір планових і звітних документів, що визначають основні параметри фінансово-господарської діяльності підприємства і підрозділів.

3. Бюджетна система – набір форм і документів і регламентів, що визначають порядок підготовки, контролю виконання й аналізу результатів виконання виробничих, економічних і фінансових планів.

4. Зобов'язання – документально підтверджена заборгованість, що виникає в підприємства перед контрагентами в результаті одержання активу/послуги. Виникнення зобов'язання відбувається в момент виконання постачальником договору на постачання товарно-матеріальних цінностей, устаткування; підписання акта, що підтверджує виконання підрядчиком погоджених послуг, т. п.

5. Зобов'язання з оплати – необхідні платежі, що повинні бути здійснені підприємством у плановому періоді. Містять у собі частину існуючої заборгованості, що повинна бути погашена в плановому періоді, а також авансові платежі, що повинні бути здійснені відповідно до прийнятих договірних зобов'язань і вимог законодавства.

6. Плановий період – період, на який визначаються всі показники і готуються всі плани, що використовуються в бюджетній системі.

7. Поточний період – період, що передує плановому.

8. Вимоги – зобов'язання контрагентів перед підприємством за виконаннями умов договорів.



РЕГЛАМЕНТ ПРОЦЕСУ БЮДЖЕТУВАННЯ

Регламент процесу бюджетування описує загальні вимоги щодо створення і функціонування бюджетної системи, інформаційних потоків, визначає набір планових форм, порядок представлення інформації, передачі й обробки планових і звітних документів підрозділів при формуванні бюджету.

Підстави для планування

Складання планів продажів виробляється на підставі: плану стратегічного розвитку підприємства; плану поточного (середньострокового) розвитку підприємства; прейскуранта цін на готову продукцію, роботи, послуги; укладених договорів з покупцями; підсумків роботи попереднього періоду; погодженого з покупцями обсягів відвантаження, термінів проведення робіт або послуг; експертних оцінок різних мікро- і макроекономічних факторів, у тому числі описуваних статистичними даними, а також прогнозу стану зовнішнього середовища.

Перелік планових форм наведено у таблиці.

№ п/п	Назва планової форми	Код форми
1	2	3
Операційні плани		
Збут		
1	План продажу готової продукції (за видами готової продукції)	ПФ-3101 (основний)
2	План відвантаження готової продукції за напрямками	ПФ-3102
3	План продажу готової продукції (за строками сплати)	ПФ-3103
4	План забезпечення продажу авто- та залізничним транспортом	ПФ-3104
5	План надходження фінансових ресурсів від реалізації готової продукції	ПФ-3105
6	Баланс дебіторської та кредиторської заборгованості за готову продукцію	ПФ-3106
Виробництво		
7	Зведений план виробництва готової продукції	ПФ-В201 (основний)
8	План виробництва підрозділів	ПФ-В202
10	План потреби в товарно-матеріальних ресурсах підрозділів основного виробництва	ПФ-В204
11	План потреби в товарно-матеріальних ресурсах підрозділів допоміжного виробництва	ПФ-В205



1	2	3
14	План витрат на послуги виробництва (амортизація, податки, загальногосподарські витрати, зарплатня, вода, паливо, електроенергія, оренда)	ПФ-В209
15	План витрат на проведення поточних ремонтних робіт та капіталовкладень	ПФ-В210
16	Виробничий бюджет	ПФ-В211
18	План завантаження виробничих потужностей	ПФ-В212
Постачання		
19	План закупівель товарно-матеріальних цінностей	ПФ-П301 (основний)
20	Зведена потреба в товарно-матеріальних цінностях	ПФ-П302
21	Баланс залишків товарно-матеріальних цінностей на складі	ПФ-П303
22	План платежів за постачання товарно-матеріальних цінностей	ПФ-П304
23	Баланс дебіторської і кредиторської заборгованості за постачання товарно-матеріальних цінностей	ПФ-П305
Виробничо-сировинний комплекс		
	План надходження сировини	ПФ-П306
Логістика		
	Баланс залишків готової продукції на складах	ПФ-Л01
Фінансові плани (Фінанси. Інвестиції)		
24	План інвестиційних витрат	ПФ-Ф401 (основний)
26	План фінансових вкладень	ПФ-Ф403
27	План операційних доходів і витрат	ПФ-Ф501 (основний)
28	План позареалізаційних доходів і витрат	ПФ-Ф502 (основний)
39	Зведений план дебіторської і кредиторської заборгованості	ПФ-Ф513 (основний)
40	Прогноз основних економічних показників	ПФ-Ф514
41	Планові калькуляції собівартості продукції	ПФ-Ф515
Бюджетні		
42	Бюджет доходів і витрат	ПФ-Ф601
43	Бюджет руху грошових коштів	ПФ-Ф602
44	Прогнозний баланс	ПФ-Ф603



Методика формування планових документів

Ціль складання планів. Прогноз валової виручки від реалізації, на основі якого оцінюються надходження фінансових ресурсів від споживачів і фінансові результати роботи підприємства. План продажу є основою для формування виробничої програми і регулювання величини витрат на виробництво і реалізацію продукції (робіт, послуг). План надходження фінансових ресурсів призначений для оцінки очікуваного потоку фінансових ресурсів від продажу, що надалі буде включений у дохідну частину бюджету руху фінансових ресурсів. План забезпечення автомобільним і залізничним транспортом призначений для виставляння заявок для МШС на перевезення і для формування плану перевезень власним транспортом.

Форма «План продажу готової продукції (за видами готової продукції)». План продажу готової продукції (за видами готової продукції) є основним документом розділу «Збут». Затвердження Плану продажу готової продукції (за видами готової продукції) виробляється Бюджетним комітетом відповідно до регламенту процесу бюджетування. План продажу готової продукції (за видами готової продукції) служить підставою для розробки Балансу залишків готової продукції на складі. План продажу готової продукції (за видами готової продукції) формується на підставі наступних документів: план відвантаження готової продукції за напрямками; прейскурант цін на готову продукцію, роботи, послуги. У плані продажу готової продукції (за видами готової продукції) повинні вказуватися: найменування готової продукції; одиниці виміру; кількість; відпускна ціна; загальна вартість.

Позиції в графі «Найменування готової продукції» заповнюються відповідно до переліку готової продукції, робіт, послуг у прейскуранті цін на готову продукцію, роботи, послуги. Дані в графі «Кількість» формуються з Плану відвантаження готової продукції за напрямками – сумарне значення відвантаження готової продукції в усіх напрямках, обсяг наданих послуг.

Позиції в графі «Відпускна ціна» заповнюються відповідно до цін готової продукції, зазначеними в Прейскуранті цін на готову продукцію, роботи, послуги. Дані в графі «Загальна вартість» формуються шляхом множення даних із графі «Кількість» з даними з графі «Відпускна ціна». Дані в рядку «Підсумкова сума (без ПДВ і з ПДВ)» формуються шляхом підсумовування даних із графі «Загальна вартість» і корегуються на розмір податку на додану вартість.



Форма «План відвантаження готової продукції за напрямками». План відвантаження формується на підставі наступних документів: завдання на планування; інформація про маркетингову політику; довідник укладених договорів (заявок, замовлень); прейскурант цін на готову продукцію, роботи, послуги; звіт про продаж готової продукції попереднього періоду. Крім того, при формуванні плану відвантаження необхідно враховувати: погоджений з покупцями обсяг відвантаження, терміни проведення робіт або послуг; експертні оцінки різних мікро- і макроекономічних факторів, у тому числі описуваних статистичними даними, а також оцінку і прогноз стану зовнішнього середовища, у т. ч. оцінку і прогноз діяльності конкурентів. У Плані відвантаження повинні вказуватися: напрямок; найменування контрагентів; найменування готової продукції; кількість; підсумкова кількість за контрагентами, напрямками і загальному в усіх напрямках. При необхідності проводиться додаткова деталізація відвантаження за перевізниками.

Форма «План продажу готової продукції (за строками сплати)». План продажу готової продукції (за строками сплати) формується на підставі наступних документів: план відвантаження готової продукції за напрямками; довідник укладених договорів (заявок, замовлень); прейскурант цін на готову продукцію, роботи, послуги. У Плані продажу готової продукції (за строками сплати) повинні вказуватися: найменування контрагента; загальна вартість відвантаження готової продукції; суми оплати за готову продукцію, що відвантажується в плановому періоді, у розбивці за термінами; підсумкова сума (без ПДВ і з ПДВ). При необхідності в даній формі вказується також і форма оплати.

Форма «План забезпечення продажу автомобільним і залізничним транспортом». План забезпечення автомобільним і залізничним транспортом формується на підставі наступних документів: план відвантаження готової продукції за напрямками; довідник нормативів вантажно-розвантажувальних робіт; довідник залізничних напрямків, відстаней; довідник автомобільних, вагонних норм; довідник перекладних коефіцієнтів. У Плані забезпечення автомобільним і залізничним транспортом повинні вказуватися: перевізник; вид транспорту; напрямок; найменування контрагента; кількість продукції, що поставляється; кількість транспортних одиниць; підсумкові суми за напрямками, видам транспорту, перевізникам.

Форма «План надходження фінансових ресурсів від реалізації готової продукції». План надходження фінансових ресурсів від реаліза-



ції готової продукції формується на підставі наступних документів: план продажу готової продукції за формами сплати; звіт про дебіторську і кредиторську заборгованість контрагентів за готову продукцію; баланс дебіторської і кредиторської заборгованості на поточний період. У Плані надходження фінансових ресурсів від реалізації готової продукції повинні вказуватися: найменування контрагента; суми оплати за готову продукцію, реалізовану в плановому періоді; погашення дебіторської заборгованості за постачання готової продукції в попередні і поточні періоди; надходження авансових платежів у рахунок постачання готової продукції в майбутніх періодах; підсумкова сума (без ПДВ і з ПДВ). При необхідності в даній формі вказується також і форма оплати.

Форма «Баланс дебіторської і кредиторської заборгованості за готову продукцію». Баланс дебіторської і кредиторської заборгованості формується на підставі наступних документів: план продажу готової продукції за формами сплати; звіт про дебіторську і кредиторську заборгованість контрагентів за готову продукцію; баланс дебіторської і кредиторської заборгованості на поточний період. У Балансі дебіторської і кредиторської заборгованості повинні вказуватися: найменування контрагента; сума дебіторської і кредиторської заборгованості за постачання готової продукції на початок планового періоду; виникнення в плановому періоді дебіторської заборгованості контрагентів за постачання готової продукції; погашення в плановому періоді дебіторської заборгованості контрагентів за постачання готової продукції; виникнення в плановому періоді кредиторської заборгованості перед контрагентами за постачання готової продукції; погашення в плановому періоді дебіторської заборгованості перед контрагентами за постачання готової продукції; сума дебіторської і кредиторської заборгованості за постачання готової продукції на кінець планового періоду; підсумкова сума.

Послідовність формування бюджетів

Загальна послідовність процесу бюджетування включає: 1) підготовка операційних бюджетів за розділами: продаж, виробництво, постачання (закупівлі); 2) підготовка фінансових бюджетів за розділами: інвестиції, фінанси; 3) підготовка прогнозної звітності: прогнозний баланс, прогнозний звіт про прибутки і збитки, прогнозний звіт про рух грошових коштів.



Опис етапів формування бюджетів

0 Етап (Підготовчий). Даний етап є підготовчим для процесу бюджетування. На даному етапі не формуються планові форми системи бюджетування, а відбувається підготовка документів, що визначають мети і задачі підприємства на плановий період, а також напрямку розвитку маркетингової, збутової і закупівельної політики підприємства. На даному етапі формуються наступні документи: завдання на планування; інформація про маркетингову політику.

1 Етап. Даний етап призначений для формування основних планових форм розділу «Збут», що є основою для формування виробничої програми підприємства, а також для формування дохідної частини бюджету. На даному етапі формуються наступні плани: план відвантаження; план продажів готової продукції (за видами готової продукції); план продажів готової продукції (за строками сплати); план забезпечення продажів авто- і залізничним транспортом; план капітальних вкладень та поточного ремонту.

2 Етап. На даному етапі формується виробнича програма підприємства, що є основним обмежувачем з продажу і підставою для розробки планів матеріальних, трудових, енергетичних і інших витрат. Крім того, на даному етапі формуються кошториси підрозділів і кошторису ремонтних робіт, що впливають на потребу в товарно-матеріальних, трудових і енергетичних ресурсах. На даному етапі формуються наступні плани: баланс залишків готової продукції на складі; зведений план виробництва готової продукції; плани виробництва підрозділів; кошторису витрат адміністративних підрозділів; кошторис витрат на поточний та капітальний ремонт.

3 Етап. На даному етапі формуються плани потреби в натуральному вираженні товарно-матеріальних, трудових та інших ресурсах як виробничих, так і адміністративних підрозділів. На даному етапі формуються наступні плани: потреби в товарно-матеріальних ресурсах підрозділів основного виробництва; потреби в товарно-матеріальних ресурсах підрозділів допоміжного виробництва; зведені потреби в товарно-матеріальних цінностях; план завантаження виробничих потужностей.

4 Етап. На цьому етапі формуються плани витрат на товарно-матеріальні, трудові, енергетичні ресурси, а також інші витрати підприємства в плановому періоді. На даному етапі формуються наступні плани: баланс залишків товарно-матеріальних цінностей на складі; план закупівель товарно-матеріальних цінностей; план витрат на



послуги виробництва; план комерційних, представницьких витрат; план платежів за кредитами; план податкових платежів; затверджується виробничий бюджет.

5 Етап. Етап формування фінансових потоків від основних видів діяльності і за основними видами витрат. На даному етапі формуються наступні плани: план фінансових вкладень; план використання прибутку; бюджет витрат на оплату праці, соціальні витрати; план надходження фінансових ресурсів від реалізації готової продукції; баланс дебіторської і кредиторської заборгованості за готову продукцію; план платежів за постачання товарно-матеріальних цінностей; баланс дебіторської і кредиторської заборгованості за постачання товарно-матеріальних цінностей.

6 Етап. Етап консолідації фінансових результатів діяльності підприємства. На даному етапі формуються наступні плани: план операційних доходів і витрат; план позареалізаційних доходів і витрат; зведений баланс дебіторської і кредиторської заборгованості; план інвестиційних витрат.

7 Етап. На даному етапі акумулюються і розраховуються усі прогностні показники, приймається остаточне рішення про прийняття або не прийняття всього бюджету організації. На даному етапі формуються наступні плани: бюджет доходів і витрат; бюджет руху грошових коштів; прогностний баланс; планові калькуляції собівартості продукції; прогноз основних економічних показників.

Обмеження при формуванні бюджетів

При складанні і розрахунку планових форм у бюджетній системі приймаються до уваги наступні обмеження: не можна розрахувати план більш пізнього етапу, якщо не розрахувати показник плану попереднього етапу; не можна затвердити план більш пізнього етапу, якщо не затверджений план попереднього етапу; при виникненні циклічності між планами перехід на наступний рівень планування здійснюється тільки після завершення циклу; не можна перейти до планування іншого рівня, якщо при плануванні даного рівня з'явилося перевищення контрольних показників, обмежувачів; план, дані з якого передані в план іншого рівня, вважається умовно прийнятим і його не можна корегувати, поки бюджетний комітет або відповідальний за корегування не прийме рішення відкоригувати такий план. Після ухвалення рішення і на початку корегування цього плану всі залежні плани також стають доступними для корегування.



Затвердження планів і бюджетів

Затвердження планів підрозділів відбувається на Бюджетному комітеті підприємства. На Бюджетному комітеті розглядаються і затверджуються планові документи. При розгляді планів Бюджетний комітет оцінює обґрунтованість представлених витрат. При цьому може бути прийняте рішення про корегування витрат підрозділів, як у цілому, так і за окремими статтями витрат. За результатами розгляду на Бюджетному комітеті виробляється корегування планів з урахуванням внесених зауважень. Підставою для корегування планів служать вимоги фінансової служби щодо рівня ліквідності Компанії, наприклад, бездефіцитність Плану руху грошових коштів і припустимий рівень кредиторської заборгованості підприємства. Рішення бюджетного комітету ставить за обов'язок відповідним підрозділам переглянути контрольовані ними плани. При остаточному твердженні Плани не підлягають корегуванню.

Дані планів, у частині, що стосується підрозділів (у тому числі витрати ресурсів підприємства, графіків постачань і т. д.), доводяться до начальників підрозділів у термін до ____ числа місяця, що передуює планованому. Відповідальність за надання керівникам підрозділів даної інформації лежить на Секретаріаті.

Керівники підрозділів зобов'язані довести інформацію про затверджені бюджетні завдання підрозділу, кошторисові витрат до відповідальних співробітників підрозділу.

Строки бюджетування

Періоди складання бюджетів (планів) можуть бути: річними, квартальними, місячними. При формуванні річних планів і бюджетів планові дані надаються в помісячному розрізі, з угрупованням за кварталами. Термін затвердження річного бюджету підприємства – листопад. Корегування річного бюджету відбувається у лютому (за підсумками попереднього року) і травні (за підсумками першого кварталу). При формуванні квартальних планів і бюджетів використовується принцип ковзного планування. Планові дані надаються в помісячному розрізі, при цьому дані першого місяця надаються за додатковою тижневою (подекадною) розбивкою. Термін затвердження квартального бюджету підприємства – 20 число попереднього місяця. У термін до 20 числа першого місяця кварталу виробляється корегування планових показників на другий і третій місяці кварталу і планування діяльності підприємства на перший місяць наступного кварталу, при цьому



дані найближчого місяця надаються за додатковою тижневою (подекадною) розбивкою. Щомісячне планування може бути здійсненим до 20 числа поточного місяця на наступний, з корегуванням 15 числа планового місяця, консолідовані бюджети надаються у розрізі статей та центрів відповідальності.

Корегування й узгодження планів і бюджетів

Етап узгодження і корегування бюджетів являє собою ітераційну процедуру. Якщо при аналізі кошторисів витрат підрозділів або консолідованих планів Бюджетний комітет – Рада Правління (або у визначених випадках планово-економічний відділ) дійде висновку про неприпустимість розрахованих планових показників, то приймається рішення про проведення корегування планових показників. У рішенні повинні бути визначені показники, що підлягають корегуванню, а також граничні значення цих показників. Корегуванню можуть піддаватися як окремі статті планів, так і загальний розмір витрат (доходів). Інформація про необхідне корегування доводиться до відповідальних підрозділів, що проводять повторні розрахунки. Надання відкорегованих планів відбувається за стандартною схемою планування.

Перелік структурних підрозділів, що беруть участь у процесі бюджетування.

Назва підрозділу	Умовне скорочення
1	3
• ДЛВЗ «Лік»	• Лік
• Управління виробничої дирекції:	• УВД
• Департамент оперативного сприяння	– ДОС
• Незалежна лабораторія	– НЛ
• Технічний відділ	– ТВ
• Транспортна та господарська служба	– ТГС
– відділ координації служб постачання	– ВКСП
– відділ якості	– ВЯ
– відділ введення нових видів продукції	– ВВНВП
– Відділ людських ресурсів	– ВЛР
– Бухгалтерія, відділ УО	– Бухгалтерія, ВУО
• Виробничо-сировинне управління	• ВСУ
– Адміністрація	– АУП ПСО
– Колони	– ПСК



– Підприємство «Спецавтотранс»	– Спецавтотранс
– підприємство «Одиссей»	– Одиссей
– підприємство «Укрнефтесервис»	– Укрнефтесервис
– підприємство «Спецтехснаб»	– Спецтехснаб
– підприємство «Химтехсервис»	– Химтехсервис
• Департамент виноробства	• Виноробство
– бізнес-проект «СВЗ»	– СВЗ
– Бізнес-проект «Винконцерн»	– Винко
• підприємство «ДВЗ (ДА-ЛВ)»	• «ДВЗ (ДА-ЛВ)»
• підприємство «КВЗ»	• «КВЗ»
• підприємство «VIP-парфюм»	• «VIP-парфюм»
• підприємство «Аква-Дон»	• «Аква-Дон»
• підприємство «ХЛВЗ»	• «ХЛВЗ»
• підприємство «Варлита»	• «Варлита»
• підприємство «АЛВЗ»	• «АЛВЗ»
• підприємство «ДЛВЗ»	• «ДЛВЗ»

Порядок підготовки, передачі й обробки планових документів підрозділів при формуванні бюджету.

№ п/п	Найменування документа	Підрозділ, відповідальне за підготовку документа	Термін підготовки	Підстава для складання документа	Порядок обробки документа, підрозділ, що одержує документ

У випадку якщо контрольний термін виконання зазначених вище документів приходить на вихідний або святковий день, термін переноситься на попередній йому робочий день.

Начальники підрозділів, відповідальні за формування бюджетних документів, зобов'язані негайно доповідати службовими записками про можливі порушення термінів складання документів директору з економіки і фінансів і генеральному директору для вживання необхідних заходів.



Регламент діяльності Бюджетного комітету

Бюджетний комітет створений з метою підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства за рахунок контролю над доходами і витратами підприємства, а також над надходженням і витратою фінансових ресурсів підприємства.

До складу Бюджетного комітету з посади входять: Генеральний директор; Директор з економіки і фінансів; Директор з продажу; Директор з постачання; Директор з виробництва; Директор з перспективного розвитку і маркетингу; Начальник ПЕВ; Начальник Фінансового відділу.

Періодичність засідань Бюджетного комітету. Наради Бюджетного комітету з твердження бюджету і контролю за його виконанням проводяться _____ (періодичність проведення, терміни). Рішення бюджетного комітету є обов'язковими для виконання всіма підрозділами підприємства й оформляються в письмовій формі. У випадку різкої зміни внутрішніх і зовнішніх факторів за окремим наказом Генерального директора можуть проводитися позапланові наради бюджетного комітету для корегування прийнятих бюджетів. Рішення, прийняті на позачергових нарадах із корегування бюджетів.

Організація діяльності Бюджетного комітету. На бюджетному комітеті розглядаються платежі, здійснювані за рахунок чистого прибутку підприємства і встановлюються необхідні ліміти даних витрат. Бюджетний комітет вправі зменшувати ліміти за витратами грошових ресурсів підрозділами підприємства, інформація про які доводяться до зацікавлених підрозділів.

Керівники, включені до складу бюджетного комітету, мають право і зобов'язані контролювати поточну роботу підрозділів за виконанням планів і графіків. У випадку установлення фактів перевищення запланованих витрат, або фактів неотримання запланованих доходів керівники бюджетного комітету мають право викликати на нараду бюджетного комітету керівників і працівників, які допустили такі факти.

Щомісяця ____ числа місяця, що впливає за звітним, на нараді бюджетного комітету заслуховуються доповіді начальника ПЕВ та співробітників фінансового підрозділу, відповідальних за складання фінансових бюджетів, про допущені відхилення від плану, їх причини, наслідки, пропозиції заходів, спрямованих на недопущення подібних ситуацій надалі.

Начальник планово-економічного відділу, начальник фінансового відділу разом із начальником інформаційно-обчислювального центру



зобов'язані надавати членам бюджетного комітету (не пізніше, ніж за ____ дня до проведення наради бюджетного комітету) дані про фактичне виконання бюджетних планів.

Контроль за здійсненням витрат

Здійснення витрат підприємства в рамках прийнятих підсумкових бюджетів виконується через обов'язкове візування Заступником Директора з економіки реєстру платіжних документів та інших відповідальних співробітників із зазначенням підстави для витрати.

Керівники підрозділів, що здійснюють платіж, зобов'язані до 8-30 дня платежу надати заявку на платіж у фінансовий відділ. Підтвердженням витрати коштів у рамках бюджетного ліміту служить обов'язкова віза особи, відповідальної за складання відповідного бюджету, із зазначенням статті бюджету і підрозділу, на які витрачаються грошові кошти. Керівники підрозділів зобов'язані контролювати наявність на видаткових документах даних про номер, дату договору.

Реєстр платіжних документів на поточний день формується фінансовим відділом до 10:30 і надається на розгляд Заступникові директора з економіки. При формуванні реєстру платіжних документів відповідальний співробітник фінансового відділу зобов'язаний зазначати відповідність даних платежів бюджетним лімітам.

Заступник директора з економіки зобов'язаний вивчити надані дані і докласти про істотні відхилення від бюджетних лімітів Директорові не пізніше 12:00 дня здійснення витрати коштів, якщо такі мають місце.

Документи із здійснених витрат коштів до 10:00 наступного дня направляються до Бухгалтерії у фінансовий відділ для аналізу їхньої відповідності бюджетним даним і виявлення незапланованих витрат, не пізніше 11:00 наступного дня та доповідаються Заступникові директора з економіки.



Національний університет

С.В. Поздняков, О.В. Кузьмін, В.В. Кійко, Л.М. Анімова



Національний університет
водного господарства
та природокористування

ДОДАТОК Ж

Допоміжні класифікатори бізнес-моделювання



ДОПОМІЖНІ КЛАСИФІКАТОРИ БІЗНЕС-МОДЕЛЮВАННЯ ДЛЯ ПОБУДОВИ ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ, СТРАТЕГІЧНОЇ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПІДМОДЕЛЕЙ ОРГАНІЗАЦІЇ

1. Фрагмент бібліотечного класифікатора «Параметри органі- заційної структури» (Биг-мастер)

- 1.1. Базова модель організаційної структури
 - 1.1.1. Механічна структура
 - 1.1.1.1. Механічна бюрократія
 - 1.1.1.1.1. Лінійна
 - 1.1.1.1.2. Лінійно-функціональна структура
 - 1.1.1.1.3. Лінійно-штабна
 - 1.1.1.1.4. Квазидивізіональна лінійно-функціональна структура
 - 1.1.1.2. Дивізіональна модель структури
 - 1.1.1.2.1. Гібридна (продуктова)
 - 1.1.1.2.2. Мультидивізіональна модель структури
 - 1.1.1.2.2.1. За ознакою товарної групи
 - 1.1.1.2.2.2. За територіальною ознакою (географічною ознакою)
 - 1.1.1.2.2.3. За ознакою споживчої групи
 - 1.1.1.2.3. Конгломератна модель структури
 - 1.1.1.2.4. Секторна модель організаційної структури (на базі страте-
гічних бізнес-одиниць)
 - 1.1.1.3. Професійна бюрократія
 - 1.1.2. Органічна структура
 - 1.1.2.1. Елементарна оргструктура
 - 1.1.2.2. Адхократична модель структури
 - 1.1.2.2.1. Адміністративна адхократія
 - 1.1.2.2.1.1. Адміністративна адхократія з автономним операційним
ядром
 - 1.1.2.2.1.2. Адміністративна адхократія з автоматизованим опера-
ційним ядром
 - 1.1.2.2.1.3. Мережні структури
 - 1.1.2.2.2. Оперативна адхократія
 - 1.1.2.2.2.1. Проектні
 - 1.1.2.2.2.1.1. Горизонтально-інтегрована лінійно-функціональна
структура
 - 1.1.2.2.2.1.2. Горизонтально-інтегрована мультидивізіональна
структура
 - 1.1.2.2.2.2. Матрична модель оргструктури



- 1.1.2.2.3. Віртуальні структури
- 1.1.3. Комбіновані структури
- 1.1.3.1. Едхократично-професійна
- 1.1.3.2. Підприємницько-професійна
- 1.1.3.3. Підприємницько-механічна
- 1.1.3.4. Диверсифіковано-механічна
- 1.2. Корпоративні стратегії структурної інтеграції
- 1.2.1. Вертикальна структурна інтеграція
- 1.2.1.1. Організаційна ієрархія
- 1.2.1.2. Нормативна база
- 1.2.1.2.1. Правила
- 1.2.1.2.2. Норми
- 1.2.1.2.3. Процедури
- 1.2.1.3. Планування
- 1.2.1.3.1. Бюджети
- 1.2.1.3.2. Плани
- 1.2.1.3.3. Календарні плани
- 1.2.1.3.4. Програми
- 1.2.1.4. Вертикальна інформаційна система
- 1.2.2. Горизонтальна структурна інтеграція
- 1.2.2.1. Горизонтальна інформаційна система
- 1.2.2.2. Прямі контакти (безпосередня взаємодія)
- 1.2.2.3. Сполучні ролі
- 1.2.2.4. Тимчасові команди
- 1.2.2.5. Інтегруючі ролі
- 1.2.2.6. Команди
- 1.2.2.7. Інтегруючі менеджери
- 1.2.2.8. Інтегруючі відділи
- 1.2.2.9. Стандартизація професійних навичок
- 1.3. Параметри оргструктури
- 1.3.1. Стандартизація
- 1.3.1.1. Стандартизація процесу праці
- 1.3.1.2. Стандартизація результату діяльності (випуску)
- 1.3.1.3. Стандартизація професійних навичок
- 1.3.1.4. Стандартизація норм (оргкультура)
- 1.3.2. Формалізація
- 1.3.3. Комплексність
- 1.3.3.1. Горизонтальна диференціація
- 1.3.3.2. Вертикальна диференціація



- 1.3.3.2.1. Дуже низька: 1-2 рівня ієрархії
- 1.3.3.2.2. Низька: 2-5 рівнів ієрархії
- 1.3.3.2.3. Середня: 6-8 рівнів ієрархії
- 1.3.3.2.4. Висока: 9-12 рівнів ієрархії.
- 1.3.3.2.5. Дуже висока: більш 12 рівнів ієрархії
- 1.3.3.3. Географічна диференціація
- 1.3.3.4. Спеціалізація (диференціація персоналу)
- 1.3.4. Централізація
 - 1.3.4.1. Вертикальна централізація
 - 1.3.4.2. Горизонтальна централізація
 - 1.3.4.3. Професійна автономія
- 1.3.5. Професіоналізм
- 1.3.6. Характеристики персоналу
 - 1.3.6.1. Домінуючий компонент персоналу
 - 1.3.6.1.1. Стратегічний рівень керування
 - 1.3.6.1.2. Менеджмент середньої ланки
 - 1.3.6.1.3. Операційне ядро
 - 1.3.6.1.4. Техноструктура
 - 1.3.6.1.5. Допоміжний штат
 - 1.3.6.2. Співвідношення персоналу
 - 1.3.6.2.1. Частка адміністрації (% від загального числа співробітників)
 - 1.3.6.2.2. Частка канцелярських працівників (% від загального числа співробітників)
 - 1.3.6.2.3. Частка професійного штату (% від загального числа співробітників)
 - 1.3.6.2.4. Частка співробітників безпосередньо задіяних у процесі виробництва продукції (% від загального числа співробітників)
- 1.3.7. Департаментизація
 - 1.3.7.1. Функціональна департаментизація («орієнтація на ресурс»)
 - 1.3.7.1.1. Угруповання за процесами і функціями
 - 1.3.7.1.1.1. Бізнес-функціями
 - 1.3.7.1.1.2. Робочими процесами і функціями
 - 1.3.7.1.2. Угруповання за тимчасовим фактором
 - 1.3.7.1.3. Загальна кількість організації
 - 1.3.7.2. Ринкова департаментизація («орієнтація на результат робочого процесу»)
 - 1.3.7.2.1. Угруповання за кінцевим продуктом діяльності
 - 1.3.7.2.2. Угруповання за клієнтською групою



- 1.3.7.2.3. Угрупування за територіальною ознакою
- 1.3.7.3. Угрупування на основі професійних навичок
- 1.3.8. Діапазон контролю
- 1.4. Механізми контролю
 - 1.4.1. Бюрократичний контроль
 - 1.4.1.1. Правила і процедури
 - 1.4.1.2. Бюджетування
 - 1.4.1.3. Стандартизація
 - 1.4.2. Ринковий контроль
 - 1.4.2.1. Ціна акцій
 - 1.4.2.2. Доход з інвестицій (ROI)
 - 1.4.2.3. Трансферна ціна
 - 1.4.3. Контроль результату діяльності
 - 1.4.4. Клановий контроль

2. Фрагмент бібліотечного класифікатора «Стратегії» (Биг-мастер 3.2)

- 1. Базові стратегічні профілі
 - 1.1. Базовий профіль стратегічного позиціонування (SPACE-матриця)
 - 1.1.1. Агресивний профіль
 - 1.1.2. Конкурентний профіль
 - 1.1.3. Консервативний профіль
 - 1.1.4. Оборонний профіль
 - 1.2. Базовий профіль галузевої конкурентної позиції (GSM-матриця)
 - 1.2.1. Сильна конкурентна позиція в умовах стрімкого розвитку
 - 1.2.2. Слабка конкурентна позиція в умовах стрімкого розвитку
 - 1.2.3. Сильна конкурентна позиція в умовах повільного розвитку
 - 1.2.4. Слабка конкурентна позиція в умовах повільного розвитку
- 2. Корпоративні стратегії
 - 2.1. Базові стратегії розвитку (портфельні стратегії)
 - 2.1.1. Стабільного портфеля
 - 2.1.1.1. Портфель орієнтований на рахунок одержання доходу за рахунок відсотка і дивідендів (набір прибутку)
 - 2.1.1.2. Портфель орієнтований на курсовий приріст інвестиційних цінностей (набір росту)
 - 2.1.1.3. Урівноважений набір – «ідеальний» (росту і прибутку)
 - 2.1.2. Стратегія росту
 - 2.1.2.1. Через здійснення внутрішніх інвестицій



- 2.1.2.2. Через придбання
- 2.1.2.3. Через злиття
- 2.1.2.4. Через партнерство
- 2.1.3. Стратегія оборони
 - 2.1.3.1. Відновлення
 - 2.1.3.2. Економії
 - 2.1.3.3. Реструктуризації портфеля
- 2.1.4. Ліквідації
 - 2.1.4.1. Стратегія «Збору врожаю»
 - 2.1.4.2. Стратегія ліквідації
 - 2.1.4.3. Стратегія продажу
- 2.2. Конкурентні стратегії корпоративного рівня
 - 2.2.1. Єдиного бізнесу
 - 2.2.2. Домінантного бізнесу
 - 2.2.3. Взаємозалежної диверсифікованості
 - 2.2.3.1. Взаємозалежної диверсифікованості за ринковою ознакою
 - 2.2.3.2. Взаємозалежної диверсифікованості за технологічною ознакою
 - 2.2.3.3. Взаємозалежної диверсифікованості за ринковою і технологічною ознакою
 - 2.2.4. Незв'язаної диверсифікованості
 - 2.2.5. Вертикальної інтеграції
 - 2.2.5.1. Інтеграція вперед за галузевим циклом
 - 2.2.5.2. Інтеграція назад за галузевим циклом
 - 2.2.5.3. Інтеграція вперед та назад за галузевим циклом
 - 2.2.5.4. Вертикальна квазіінтеграція
 - 2.2.5.4.1. Уперед за галузевим циклом
 - 2.2.5.4.2. Назад за галузевим циклом
 - 2.2.5.4.3. Уперед та назад за галузевим циклом
 - 2.2.6. – Горизонтальної інтеграції
- 2.3. Корпоративні стратегії розвитку
 - 2.3.1. Інтенсифікація роботи на старих ринках із традиційними товарними групами
 - 2.3.2. Вихід на нові ринки з традиційними товарними групами
 - 2.3.3. Висновок нових товарних груп на традиційні ринки
 - 2.3.4. Висновок нових продуктових груп на нові ринки
- 2.4. Корпоративні конкурентні стратегії (для великих компаній)
 - 2.4.1. Стратегія «гордого Лева»
 - 2.4.2. Стратегія «могутнього слона»



- 2.4.3. Стратегія «неповороткого бегемоту»
- 3. Бізнес-стратегії
- 3.1. Базовий тип поводження (ринкової реакції)
- 3.1.1. Виробничий
- 3.1.2. Конкурентний
- 3.1.3. Інноваційний
- 3.1.4. Підприємницький
- 3.1.5. Адміністративний
- 3.2. Базовий конкурентний профіль галузі
- 3.2.1. Фрагментарна галузь
- 3.2.2. Спеціалізована галузь
- 3.2.3. Концентрована галузь
- 3.2.4. Безперспективна галузь
- 3.3. Базові стратегії розвитку бізнесу (інвестиційні бізнес-стратегії)
- 3.3.1. Стратегії інвестиційної ролі бізнесу (позиціонування бізнесу в корпоративному портфелі)
- 3.3.1.1. На основі критерію потоків фінансових засобів (критерій короткострокового планування)
- 3.3.1.1.1. Зірки
- 3.3.1.1.2. Важкі діти
- 3.3.1.1.3. Дійні корови
- 3.3.1.1.4. Собаки
- 3.3.1.1.5. Бойові коні
- 3.3.1.1.6. Птаха Додо
- 3.3.1.2. Багатопараметричний аналіз
- 3.3.1.2.1. Стратегії високого пріоритету для інвестування
- 3.3.1.2.2. Стратегії середнього пріоритету для інвестування
- 3.3.1.2.3. Стратегії низького пріоритету для інвестування
- 3.3.2. Стратегії напрямку інвестиційних вкладень бізнесу (по галузевому циклі)
- 3.3.2.1. Стратегії розвитку
- 3.3.2.1.1. Стратегія формування ринкової частки
- 3.3.2.1.2. Стратегія інвестиційного росту
- 3.3.2.1.3. Стратегія розширення ринкової частки
- 3.3.2.1.4. Стратегії ринкової концентрації
- 3.3.2.1.5. Стратегія стримування і збереження
- 3.3.2.1.6. Стратегія максимізації прибутку
- 3.3.2.2. Стратегії виходу з галузі
- 3.3.2.2.1. Стратегія «збору врожаю»



- 3.3.2.2.2. Стратегія продажу
- 3.3.2.2.3. Стратегія ліквідації
- 3.4. Конкурентні бізнес-стратегії
 - 3.4.1. Мінімізації витрат (віолентна стратегія)
 - 3.4.1.1. Через ефективне здійснення операцій у ланцюжки цінностей
 - 3.4.1.1.1. За рахунок економії на масштабах виробництва
 - 3.4.1.1.2. За рахунок ефекту кривій навчання і досвіду
 - 3.4.1.1.3. За рахунок посилення зв'язків у ланцюжку створення цінностей
 - 3.4.1.1.4. За рахунок географічного положення
 - 3.4.1.2. Через виправлення ланцюжка цінностей
 - 3.4.2. Диференціації
 - 3.4.2.1. Розвідники (експлінарна-піонерська стратегія – «перші ластівки»)
 - 3.4.2.1.1. Через зниження витрат з використання продукції споживачем
 - 3.4.2.1.2. Через підвищення результативності використання продукції споживачем
 - 3.4.2.1.3. Через підвищення ступеня задоволеності споживача, але не за рахунок економії
 - 3.4.2.2. Аналітики
 - 3.4.3. Сфальцьована стратегія мінімізації витрат
 - 3.4.4. Сфальцьована стратегія диференціації
 - 3.4.4.1. Комутантна (з'єднуюча) стратегія («сірі миші»)
 - 3.4.4.2. Патієнтні стратегії («хитрий лис»)
 - 3.4.4.3. Стратегія оптимізації масштабу (малі фірми)
 - 3.4.4.4. Стратегія симбіозу (малі фірми)
 - 3.4.4.5. Наслідувачі (малі фірми)
 - 3.4.5. Стратегія оптимальних витрат
- 3.5. Стратегії розвитку бізнесу (товар-ринок)
 - 3.5.1. Інтенсифікація традиційних продуктів товарної групи на старих секторах ринку
 - 3.5.2. Вихід на нові сектори ринку з традиційними продуктами товарною групою
 - 3.5.3. Вихід нових продуктів товарної групи на традиційні сектори ринку
 - 3.5.4. Вихід нових продуктів товарної групи на нові сектори ринку
- 3.6. Стратегії здійснення процесу конкурентної боротьби
 - 3.6.1. Лідери галузі (Першопрохідники) – не менш 40% ринку



- 3.6.1.1. Розширення ринку
 - 3.6.1.1.1. Залучення нових користувачів
 - 3.6.1.1.2. Просування нових способів застосування продукту
 - 3.6.1.1.3. Збільшення інтенсивності використання продукту
- 3.6.1.2. Захист частки ринку
 - 3.6.1.2.1. Позиційна оборона
 - 3.6.1.2.2. Захист флангів
 - 3.6.1.2.3. Настання, що випереджає
 - 3.6.1.2.4. Контратака
 - 3.6.1.2.5. Мобільна оборона (відображення атаки)
 - 3.6.1.2.6. Змушене скорочення
- 3.6.2. Претенденти на лідерство (не менш 30% ринку)
 - 3.6.2.1. Фронтальне настання
 - 3.6.2.1.1. Відкрите настання
 - 3.6.2.1.2. Цінова війна
 - 3.6.2.2. Флангова атака
 - 3.6.2.2.1. Географічна
 - 3.6.2.2.2. Сегментаційна
 - 3.6.2.3. Спроба оточення
 - 3.6.2.4. Партизани в тилу ворога
 - 3.6.2.5. Обхідний маневр
 - 3.6.2.6. Освоєння нових сегментів ринку
 - 3.6.2.7. Розробка нових якостей товару
- 3.6.3. Послідовники (слабкий бізнес – не більш 20% ринку)
 - 3.6.3.1. Наслідувач
 - 3.6.3.2. Двійник
 - 3.6.3.3. Імітатор
 - 3.6.3.4. Пристосованець
- 4. Функціональні стратегії
 - 4.1. Наукові дослідження і розробки (НІОКР)
 - 4.1.1. Власні дослідження
 - 4.1.1.1. Фундаментальні дослідження
 - 4.1.1.2. Прикладні (експериментальні) дослідження
 - 4.1.1.3. Розробки комерційної продукції
 - 4.1.1.3.1. В області продукту
 - 4.1.1.3.2. В області виробничої технології
 - 4.1.2. Пошук патентів і технологій
 - 4.1.3. Пошук готових компонентів
 - 4.2. Виробництво



- 4.2.1. Стратегії «товар-виробничий процес»
 - 4.2.1.1. Незв'язаний процес – одиничне виробництво (випуск одного виду нестандартизованої продукції в малому обсязі)
 - 4.2.1.2. Роз'єднаний процес – дрібносерійне виробництво (невеликі партії численних продуктів)
 - 4.2.1.3. Зв'язаний процес – масове виробництво (великі партії нечисленних типів продукції)
 - 4.2.1.4. Безперервний процес – безперервне виробництво (необмежений обсяг однорідної продукції без модулів зборки)
 - 4.2.1.5. Незв'язаний процес – багатосерійне виробництво
 - 4.2.1.6. ...
- 4.3. Збут
 - 4.3.1. Стратегії охоплення ринку
 - 4.3.1.1. Інтенсивного збуту
 - 4.3.1.2. Виборчого збуту
 - 4.3.1.3. Ексклюзивний розподіл і франшиза
 - 4.3.2. Комунікаційні стратегії збуту
 - 4.3.2.1. Уштовхування
 - 4.3.2.2. Утягування
- 4.4. Маркетингові стратегії
 - 4.4.1. Маркетингові стратегії охоплення ринку
 - 4.4.1.1. Масовий маркетинг
 - 4.4.1.2. Продукто-диференційний маркетинг
 - 4.4.1.3. Концентрований маркетинг
 - 4.4.2. Стратегії ціноутворення
 - 4.4.2.1. Стратегії співвідношення ціни і якості
 - 4.4.2.1.1. Зняття вершків (ціна вище чим реальна цінність – якість – товару)
 - 4.4.2.1.2. Нейтральна (ціна адекватна реальної цінності – якості – товару)
 - 4.4.2.1.3. Демпінгова (ціна нижче реальної цінності – якості – товару)
 - 4.4.2.2. Стратегія цінових знижок
 - 4.4.2.2.1. Знижка з ціни за покупку великої партії товару
 - 4.4.2.2.2. Знижка за платіж готівкою
 - 4.4.2.2.3. Знижка за умови здачі як старого зразка виробу, так і виробу фірм конкурентів
 - 4.4.2.2.4. Сезонні знижки
 - 4.4.2.2.5. Бонусні знижки
 - 4.4.2.2.6. Спеціальні знижки



- 4.4.2.2.7. Дилерські знижки
- 4.4.2.2.8. Експортні знижки
- 4.4.2.2.9. Прогресивна знижка
- 4.4.2.2.10. Клубна знижка
- 4.4.2.2.11. Пільгова знижка
- 4.4.2.2.12. Зразки
- 4.4.2.2.13. Купони
- 4.4.2.2.14. Упакування за пільговою ціною
- 4.4.2.2.15. Премія
- 4.4.2.2.16. Тимчасова знижка
- 4.4.2.2.17. Знижка з приводу проведення національних свят, ювілеїв
- 4.4.2.2.18. Ціна розпродажу
- 4.4.3. Стратегія просування товару
 - 4.4.3.1. Маркетингові стратегії попиту
 - 4.4.3.1.1. Конверсійний маркетинг (негативний попит)
 - 4.4.3.1.2. Стимулюючий маркетинг (відсутність попиту)
 - 4.4.3.1.3. Розвиваючий маркетинг (схований попит)
 - 4.4.3.1.4. Ремаркетинг (падаючий попит)
 - 4.4.3.1.5. Синхромаркетинг (нерегулярний попит)
 - 4.4.3.1.6. Підтримуючий маркетинг (повноцінний попит)
 - 4.4.3.1.7. Демаркетинг (надмірний попит)
 - 4.4.3.1.8. Протидіючий маркетинг (ірраціональний попит)
 - 4.4.3.1.9. Освічений маркетинг (соціально-орієнтовний маркетинг)
 - 4.4.3.2. Стратегії «ціна-просування» товару на ринок
 - 4.4.3.2.1. Чітко націлена стратегія (висока ціна – високі витрати зв'язані з введенням товару на ринок)
 - 4.4.3.2.2. Вибірчого вивчення результатів ринку (орієнтована на «аматорів нового»)
 - 4.4.3.2.3. Типова стратегія вивчення ринку
 - 4.4.3.2.4. Ігнорування фактору розвитку ринку
 - 4.4.3.3. Стратегія рекламної компанії
 - 4.4.3.3.1. Іміджева реклама
 - 4.4.3.3.2. Стимулююча реклама
 - 4.4.3.3.3. Закріплююча реклама
 - 4.4.3.4. Стратегії зв'язків із громадськістю
 - 4.4.3.4.1. Інформування громадськості
 - 4.4.3.4.2. Прес-агенції
 - 4.4.3.4.3. Двостороння симетрична
 - 4.4.3.4.4. Двостороння асиметрична



4.5. Маркетингові конкурентні стратегії стадії зрілості

4.5.1. Стратегія збуту компанії

4.5.1.1. Стратегія обраного постачальника

4.5.1.2. Стратегічне партнерство

4.5.1.3. Стратегія постійного постачальника

4.5.1.4. Стратегія постачальника великих партій стандартних товарів

4.6. Логістика

4.6.1. Базові стратегії

4.6.1.1. Зменшення витрат

4.6.1.2. Мінімізації інвестицій у логістичну систему

4.6.1.3. Поліпшення споживчого сервісу

4.6.2. Транспортна логістика

4.6.2.1. Стратегія в області способу перевезення

4.6.2.1.1. Унімодальна

4.6.2.1.2. Змішана

4.6.2.1.3. Комбінована

4.6.2.1.4. Інтермодальна

4.6.2.1.5. Термінальна

4.6.2.1.6. Мультимодальна

4.6.2.2. Стратегії в області вибору виду транспортування

4.6.2.2.1. Залізничний транспорт

4.6.2.2.2. Морський транспорт

4.6.2.2.3. Внутрішньоводний транспорт

4.6.2.2.4. Повітряний

4.6.2.2.5. Трубопровідний

4.6.2.2.6. Автомобільний

4.6.2.3. Стратегія в області вибору стратегічних посередників

4.6.2.3.1. Основних логістичних посередників у транспортуванні

4.6.2.3.2. Допоміжних логістичних посередників

4.7. Фінанси

4.7.1. Стратегії рівноваги

4.7.1.1. Стратегія «батька сімейства»

4.7.1.2. Стратегія «стійкої рівноваги»

4.7.1.3. Стратегія «хиткої рівноваги»

4.7.2. Стратегії дефіциту

4.7.2.1. Стратегія «кризи»

4.7.2.2. Стратегія «епізодичного дефіциту»

4.7.2.3. Стратегія «дилеми»



- 4.7.3. Стратегії успішного розвитку
 - 4.7.3.1. Стратегія «материнського суспільства»
 - 4.7.3.2. Стратегія «рантьє»
 - 4.7.3.3. Стратегія «атаки»
- 5. Функціональні стратегії
 - 5.1. Продуктові
 - 5.1.1. Збереження традиційної номенклатури
 - 5.1.1.1. Удосконалювання товарів (послуг)
 - 5.1.1.2. Модифікація і розвиток наступного покоління
 - 5.1.2. Розширення номенклатури моделей (товарів)
 - 5.1.2.1. Розвиток супутніх товарів
 - 5.1.2.2. Реалізація товарів, не зв'язаних з основною номенклатурою
 - 5.1.3. Скорочення номенклатури товарів
 - 5.1.3.1. Відмовлення від слабких марок
 - 5.1.3.2. Зняття продукту
 - 5.2. Операційні
 - 5.2.1. Маркетинг
 - 5.2.1.1. Конкурентна стратегія
 - 5.2.1.1.1. Лідерство на базовому ринку
 - 5.2.1.1.2. Лідерство на сегменті
 - 5.2.1.2. Стратегії просування
 - 5.2.1.2.1. Ціна
 - 5.2.1.2.2. Реклама
 - 5.2.1.2.3. Стимулювання збуту
 - 5.2.2. Збут
 - 5.2.2.1. Орієнтація на прямі продажі (власні збутові структури)
 - 5.2.2.2. Орієнтація на непрямі продажі (розвита збутова мережа)
 - 5.2.3. Постачання
 - 5.2.3.1. Збереження зв'язків зі старими постачальниками
 - 5.2.3.1.1. Орієнтація на закордонні постачання
 - 5.2.3.1.2. Орієнтація на вітчизняні постачання
 - 5.2.3.2. Аудит і диверсифікованість постачальників
 - 5.2.3.2.1. Орієнтація на закордонні постачання
 - 5.2.3.2.2. Орієнтація на вітчизняні постачання
 - 5.2.4. Виробництво
 - 5.2.4.1. Гнучкість виробництва
 - 5.2.4.1.1. Виробництво продукції на склад
 - 5.2.4.1.2. Гнучке виробництво малих партій на замовлення
 - 5.2.4.1.3. Зборка готової продукції під спеціалізоване замовлення



- 5.2.4.2. Розвиток потужностей
 - 5.2.4.2.1. Введення нових потужностей
 - 5.2.4.2.2. Розвиток гнучких виробничих ліній
 - 5.2.4.2.3. Виведення застарілих (реалізація, консервація)
- 5.2.5. Транспортування
 - 5.2.5.1. Розвиток власних транспортних засобів
 - 5.2.5.1.1. У ланцюзі постачання
 - 5.2.5.1.2. У ланцюзі збуту
 - 5.2.5.2. Орієнтація на сторонніх транспортувальників
 - 5.2.5.2.1. У ланцюзі постачання
 - 5.2.5.2.2. У ланцюзі збуту
- 5.2.6. Збереження
 - 5.2.6.1. Концентрація складів у місцях виробництва
 - 5.2.6.1.1. Орієнтація на власні склади
 - 5.2.6.1.2. Орієнтація на орендовані склади
 - 5.2.6.1.3. Мінімізація кількості складів – робота «just in time»
 - 5.2.6.2. Концентрація складів у місцях збуту
 - 5.2.6.2.1. Орієнтація на власні склади
 - 5.2.6.2.2. Орієнтація на орендовані склади
 - 5.2.6.2.3. Мінімізація кількості складів – робота «just in time»
 - 5.2.6.3. Концентрація складів у місцях одержання товару
 - 5.2.6.3.1. Орієнтація на власні склади
 - 5.2.6.3.2. Орієнтація на орендовані склади
 - 5.2.6.3.3. Мінімізація кількості складів – робота «just in time»
- 5.2.7. Забезпечення
 - 5.2.7.1. Забезпечення якості
 - 5.2.7.1.1. Тверда система контролю
 - 5.2.7.1.2. Активізація зацікавленості персоналу на продукти і послуги
 - 5.2.7.1.3. Система партнерства з постачальниками
 - 5.2.7.2. Дослідження і розробки
 - 5.2.7.2.1. Власні
 - 5.2.7.2.2. Пошук патентів і технологій
 - 5.2.7.2.3. Пошук готових виробів
 - 5.2.7.2.4. Освоєння нових технологій для традиційних продуктів (модернізація виробництва)
 - 5.2.7.2.5. Освоєння нових технологій (для нових продуктів)
 - 5.2.7.3. Розвиток інфраструктури забезпечення діяльності
- 5.3. Управлінські



- 5.3.1. Маркетинг
 - 5.3.1.1. Маркетингові дослідження
 - 5.3.1.1.1. Орієнтація на зовнішні замовлені дослідження
 - 5.3.1.1.2. Орієнтація на власні дослідження і розподілений маркетинг
 - 5.3.1.2. Маркетинг продажу
 - 5.3.1.2.1. Співробітництво з рекламними агентствами
 - 5.3.1.2.2. Розвиток власного відділу реклами
 - 5.3.2. Фінанси
 - 5.3.2.1. Довгострокове керування фінансами
 - 5.3.2.1.1. Аналіз і контроль фінансового стану підприємства
 - 5.3.2.1.2. Фінансове прогнозування на основі бізнес – моделей
 - 5.3.2.1.3. Підвищення інвестиційної привабливості підприємства
 - 5.3.2.2. Керування оборотним капіталом
 - 5.3.2.2.1. Контроль оборотності різних видів активів
 - 5.3.2.2.2. Контроль і регулювання дебіторської і кредиторської заборгованості
 - 5.3.2.2.3. Фінансова структуризація і відповідальність усередині компанії
 - 5.3.2.2.4. Бюджетне керування
 - 5.3.2.3. Керування фінансовими ризиками
 - 5.3.3. Економіка
 - 5.3.3.1. Введення централізованого контролінга
 - 5.3.3.2. Впровадження моделей госпрозрахунку
 - 5.3.3.2.1. Центри доходу і контроль загальних витрат на рівні підприємства
 - 5.3.3.2.2. Центри прибутку з повним рознесенням загальфірмових витрат
 - 5.3.3.2.3. Модель із трансферним ціноутворенням
 - 5.3.4. Облік
 - 5.3.4.1. Поділ видів обліку
 - 5.3.4.2. Інтегрований облік
 - 5.3.5. Структури
 - 5.3.5.1. Децентралізація – перехід до дивізіональної структури
 - 5.3.5.2. Орієнтація на створення венчурних дочірніх компаній
 - 5.3.5.3. Централізація – боротьба з відцентровими тенденціями
 - 5.3.5.4. Проектна орієнтація
 - 5.3.5.5. Переорієнтація на процеси (горизонтальна організація)
 - 5.3.5.6. Інтеграційна стратегія



- 5.3.5.6.1. Створення або покупка підприємств постачальників
- 5.3.5.6.2. Створення або покупка оптових і роздрібних розповсюджувачів
- 5.3.5.6.3. Покупка конкурентів
- 5.3.6. Керування персоналом
 - 5.3.6.1. Спосіб керування
 - 5.3.6.1.1. Делегування повноважень
 - 5.3.6.1.2. Тверда регламентація
 - 5.3.6.1.3. Створення команди
 - 5.3.6.2. Системи мотивації
 - 5.3.6.2.1. Матеріальна – від результату
 - 5.3.6.2.2. Нематеріальна – залученість до загальної справи
 - 5.3.6.2.3. Частки в підприємстві і прибутку
- 5.3.7. Логістика
 - 5.3.7.1. Керування запасами
 - 5.3.7.1.1. Сировини
 - 5.3.7.1.2. Комплектуючих
 - 5.3.7.1.3. Складальних одиниць
 - 5.3.7.1.4. Готової продукції
- 5.4. Ресурсні
 - 5.4.1. Матеріальні
 - 5.4.1.1. Використання конкурентної переваги доступу до ресурсів
 - 5.4.1.2. Пошук найбільш дешевих матеріальних ресурсів
 - 5.4.1.3. Пошук якісних матеріалів і комплектуючих
 - 5.4.2. Фінансові
 - 5.4.2.1. Залучення капіталу
 - 5.4.2.1.1. Емісія – часткове відмовлення від власності за рахунок залучення нових акціонерів
 - 5.4.2.1.2. Запозичення
 - 5.4.2.1.3. Орієнтація на державну підтримку
 - 5.4.2.2. Напрямок інвестицій
 - 5.4.2.2.1. Реінвестування прибутку
 - 5.4.2.2.2. Зовнішні інвестиції
 - 5.4.2.3. Концентрація внутрішніх фінансових ресурсів
 - 5.4.2.3.1. Скорочення «непрацюючих» активів (основних фондів і слабколіквідних запасів)
 - 5.4.2.3.2. Скорочення потреби в оборотному капіталі
 - 5.4.2.3.3. Утворення фінансових резервів
 - 5.4.2.4. Використання складних схем розрахунку



5.4.2.4.1. Використання негрошових форм розрахунків (бартер, заліки)

5.4.2.4.2. Використання фінансових інструментів (векселя та ін.)

5.4.3. Людські

5.4.3.1. Облік ключових співробітників

5.4.3.2. Залучення з боку

5.4.3.2.1. Некваліфікований (за рахунок спрощення технологій)

5.4.3.2.2. Кваліфіковані фахівці

5.4.3.2.3. Творчий (креативний) персонал

5.4.3.3. Кадровий ріст

5.4.3.3.1. Підтримка прагнень працівників

5.4.3.3.2. Організація внутрішньофірмової системи навчання

5.4.3.3.3. Заохочення додаткового утворення

5.4.3.4. Скорочення персоналу

5.4.3.4.1. Зі збереженням ядра (команди)

5.4.3.4.2. Звільнення менш ефективних співробітників

5.4.4. Інформаційні

5.4.4.1. Розвиток інформаційних технологій керування

5.4.4.2. Підключення до глобальних інформаційних ресурсів

3. Фрагмент класифікатора «Функціонал»

Основні функції (Життєвий цикл продукції підприємства)

Функції менеджменту

1. Стратегічне керування

2. Організаційне проектування

3. Маркетинг

4. Логістика і керування виробництвом (керування процесами життєвого циклу)

5. Фінансово-економічне управління

5.1. Бухгалтерський облік

5.2. Управління фінансовими потоками і розрахунками

5.2.1. Контроль і планування операцій з коштами, у т. ч.:

5.2.1.1. Проведення операцій з банками

5.2.1.2. Проведення касових операцій

5.2.2. Контроль і планування надходжень від контрагентів і виплат,

у т. ч.:

5.2.2.1. Грошові розрахунки

5.2.2.2. Бартер

5.2.2.3. Взаємозаліки



5.2.3. Облік і планування розрахунків з бюджетом, інших обов'язкових платежів

5.2.3.1. Податкові платежі

5.2.3.2. Платежі в позабюджетні фонди

5.2.4. Облік і планування внутрішніх платежів, у т. ч.:

5.2.5.1. Виплата заробітної плати

5.2.6.2. Оплата командировочних витрат

5.2.5. Облік і планування операцій, зв'язаних з валютними платежами

5.3. Керування ефективністю використання виробничих ресурсів

5.3.1. Створення нормативів діяльності

5.3.1.1. Нормування трудових витрат

5.3.1.2. Нормування матеріальних витрат

5.3.1.3. Технологічне нормування

5.3.1.4. Нормування інших виробничих витрат

5.3.2. Облік і планування витрат

5.3.2.1. Облік фактичних витрат

5.3.2.2. Облік відхилень від нормативних витрат

5.3.2.3. Прогнозування витрат

5.3.2.4. Бюджетування доходів і витрат

5.3.3. Виробниче планування

5.3.3.1. Планування за обсягом

5.3.3.2. Календарне планування

5.3.3.3. Планування потреб у матеріалах

5.3.3.4. Планування потреб у виробничих потужностях

5.3.3.5. Планування оплати праці

5.3.3.6. Планування потреб в інших виробничих ресурсах

5.4. Фінансовий аналіз діяльності підприємства

5.5. Внутрішній контроль (аудит) використання виробничих ресурсів

5.5.1. Контроль достовірності інформації про ресурси

5.5.1.1. Контроль джерел облікової інформації

5.5.1.2. Контроль повноти відображення і методів зведення інформації в облікові регістри

5.5.1.3. Контроль відповідності принципів відображення інформації в обліку, принципам, встановленим у зовнішніх і внутрішніх стандартах

5.5.2. Контроль схоронності активів підприємства.

5.6. Управління перспективними інвестиціями



5.7. Перспективне фінансово-економічне планування

5.7.1. Перспективний аналіз ринків

5.7.1.1. Аналіз перспектив попиту і можливих цін на продукцію

5.7.1.2. Аналіз перспектив ринків і можливих цін на ресурси

5.7.2. Порівняльний аналіз підприємства в порівнянні з конкурентами

5.7.3. Планування змін асортименту продукції, що випускається

5.7.4. Планування змін показників витрат, з урахуванням:

5.7.4.1. Зміни продукції

5.7.4.2. Зміни технологій

5.4.4.3. Передача виробництва компонент зовнішнім організаціям

6. Менеджмент якості

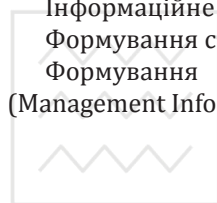
7. Управління персоналом

Функції забезпечення

Інформаційне забезпечення

Формування структур інформаційних потоків і об'єктів баз даних

Формування інформаційного середовища для керівників (Management Information System).



національного господарства
та природокористування



Національний університет
водного господарства
та природокористування

ДОДАТОК 3

Положення про організаційну структуру



Національний університет

С.В. Поздняков, О.В. Кузьмін, В.В. Кійко, Л.М. Акімова



ОЛІМП



Національний університет
в Донецьку
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
В ДОНЕЦЬКУ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
В ДОНЕЦЬКУ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
В ДОНЕЦЬКУ

**ПОЛОЖЕННЯ
ПРО ОРГАНІЗАЦІЙНУ СТРУКТУРУ
ВД КОРПОРАЦІЇ «ОЛІМП»**

Версія 1.0

Донецьк, 2004



I. Загальні положення

1. Положення про організаційну структуру призначене для визначення структури управління й адміністративної підпорядкованості керівників структурних підрозділів ВД корпорації «Олімп». Положення засноване на принципах, викладених у Статуті («Положення про ВД»).

2. Виробнича дирекція є окремим самостійним структурним підрозділом корпорації «Олімп» другого рівня підпорядкування.

3. Положення регламентує адміністративну підпорядкованість керівників Організації до рівня начальника відділу.

4. Положення затверджується наказом голови Правління. Внесення змін у Положення, організаційну структуру здійснюється на підставі наказу голови Правління про внесення змін.

5. Дане Положення повинні знати і використовувати у своїй роботі керівники структурних підрозділів всіх рівнів управління ВД корпорації «Олімп».

II. Мета, завдання та напрямки діяльності

Управління ВД забезпечує її діяльність, спрямовану на одержання прибутку і виконання в зв'язку з цим інвестиційних, виробничих і інших договорів (угод, контрактів), учасником яких є ВД.

Мета, завдання (функції) та напрямки діяльності визначено у Статуті. Метою ВД є планування і прогнозування виробничих процесів, керування і координація діяльності підприємств виробничої дирекції, спрямованої на забезпечення випуску високоякісної і конкурентоздатної продукції відповідно до стратегічних задач Корпорації.

III. Структура управління

Управління ВД здійснюється відповідно до Статуту, Положення, адміністративними інструкціями з діловодства, проведенню взаємозаліків і інших інструктивно-методичних матеріалів.

Структура управління містить у собі керівництво ВД (Директор, Перший заступник директора, Заступник директора з виробництва, Заступник директора з економіки) і керівників структурних підрозділів



ВД (директорів підпорядкованих підприємств, начальників управлінь, департаментів, служб та відділів) (рис. 3.1, див. стор. 309).

Виробничу дирекцію очолює директор, що одночасно є заступником голови правління з виробництва. Безпосереднє управління ВД здійснюють заступники генерального директора. Заступник директора призначається і звільняється від посади наказом Директора.

Структуру і штат виробничої дирекції затверджує голова правління за узгодженням з директором виробничої дирекції відповідно до нормативів чисельності фахівців, а також з урахуванням обсягів роботи, особливостей виробництва і поставлених цілей і задач.

Основними структурними одиницями ВД є підприємства, департаменти, служби і відділи. Дані підрозділи здійснюють управління однієї з областей діяльності ВД. Загальне управління роботою підприємств, управлінь, департаментів, служб і відділів здійснюють заступники генерального директора. Безпосереднє керування роботою підрозділу здійснює керівник департаменту (підпорядкованого підприємства, служби, відділу, управління). Керівник підрозділу призначається і звільняється від посади наказом Директора на підставі службової записки, поданої заступником директора, що курирує даний підрозділ.

Для організації керування конкретними задачами (бізнес-проектами, програмами) в складі департаменту створюються додаткові структурні одиниці-групи. Загальне керування роботою груп здійснюють керівники департаментів. Безпосереднє керування роботою групи здійснює начальник групи. Начальник додаткової структурної одиниці призначається і звільняється від посади наказом директора на підставі службової записки поданої начальником департаменту і завізованої заступником директора, що курирує даний департамент.

Відповідно до поточних напрямків діяльності і забезпечувальними функціями, в організаційну структуру входять наступні департаменти, підприємства, управління, служби, відділи та групи, зображені на структурній схемі згідно ієрархічної підпорядкованості.

Співробітники основних, додаткових і допоміжних структурних підрозділів призначаються і звільняються про посаді наказом Генерального директора на підставі службової записки від безпосереднього керівника співробітника, погодженої з усіма вищестоящими керівниками.

Співробітники підпорядковуються безпосередньому керівникові, а також виконують накази і розпорядження керівників вищестоящих структурних підрозділів, заступників генерального директора і генерального директора.





У своїй роботі співробітники структурних підрозділів керуються Положенням про підрозділи, адміністративними і посадовими інструкціями, наказами Генерального директора, розпорядженнями заступників генерального директора, а також розпорядженнями і вказівками керівників структурних підрозділів більш високого рівня підпорядкування.

IV. Права й обов'язки співробітників ВД

Директор ВД має право:

- здійснювати контроль за діяльністю підприємств виробничої дирекції;
- давати вказівки і розпорядження керівникам підприємств виробничої дирекції і вимагати їхнього виконання;
- виносити на розгляд правління питання, що відносяться до компетенції правління;
- розробляти штатний розклад, структуру і кількісний склад виробничої дирекції, а також вносити зміни до них і подавати на затвердження голові правління.

Керівник основного структурного підрозділу (підприємства, департаменту, управління, служби, відділу) має такі права й обов'язки:

- підкоряється одному з заступників директора;
- здійснює безпосереднє управління співробітниками департаменту;
- доповідає керівництву ВД матеріали з питань, віднесених до сфери діяльності підрозділу;
- організує діяльність підлеглих йому підрозділів (ставить разові задачі, затверджує плани робіт відділів і служб, здійснює контроль і оперативне керування виконанням планів і рішенням задач);
- організує контроль за виконанням договорів (угод, контрактів) з питань, що відносяться до сфери функціонування підрозділу;
- підписує або візує матеріали, що відносяться до сфери функціонування підрозділу;
- заохочує співробітників коштами із преміального фонду підрозділу, а також має право для клопотання перед заступником генерального директора про преміювання та зміну розмірів матеріальної винагороди;
- застосовує дисциплінарні і матеріальні міри покарання за порушення дисципліни, низьку якість виконання робіт, несвоєчасне виконання поставлених задач і т. п.;



– вступає при необхідності в контакти з зовнішніми організаціями.

Керівник додаткового структурного підрозділу (відділу або групи в складі департаменту) підпорядковується начальникові департаменту; доповідає керівництву ВД матеріали з питань, що віднесені до сфери діяльності підрозділу; організує діяльність підлеглих йому співробітників (ставить разові задачі, затверджує плани робіт співробітників, здійснює контроль і оперативне керування виконанням планів і рішенням задач); підписує або візує матеріали, що відносяться до сфери ведення підрозділу; вступає при необхідності в контакти з зовнішніми організаціями.

Співробітник підрозділу підпорядковується безпосередньому керівнику; виконує окремі доручення керівників вищої ланки; доповідає керівництву ВД матеріали з питань, що віднесені до сфери діяльності підрозділу; підписує або візує матеріали, що відносяться до своєї сфери ведення; вступає при необхідності в контакти з зовнішніми організаціями. Конкретні посадові обов'язки кожного співробітника ВД повинні бути відбиті в Посадовій інструкції даного співробітника.

«___» _____ 20__ р.

«ПОГОДЖЕНО»

Директор

виробничій дирекції

групи компаній «Олімп»



Національний університет

С.В. Поздняков, О.В. Кузьмін, В.В. Кійко, Л.М. Акімова



Національний університет
водного господарства
та природокористування

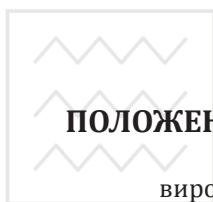
ДОДАТОК К

Положення про фінансову структуру



ОЛІМП

*Управління планування та аналізу господарчої діяльності
Відділ управлінського обліку*



ПОЛОЖЕННЯ ПРО ФІНАНСОВУ СТРУКТУРУ

виробничої дирекції компанії «Олімп»
на 2004 рік

Донецьк, 2004



ЗМІСТ

ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

1. Основні напрямки фінансово-господарської діяльності
2. Формування центрів фінансової відповідальності
3. Структура центрів фінансової відповідальності
 - основні завдання ЦФВ;
 - склад ЦФВ;
 - повноваження і відповідальність керівника ЦФВ;
 - основні статті доходів;
 - основні статті витрат.
4. Основні поняття, що вживаються.

ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

1. Фінансова структура компанії розробляється з метою контролю за використанням ресурсів і оцінки ефективності діяльності окремих підрозділів, проектів, філій компанії в рамках процесу постановки системи УО і системи бюджетування.

2. Дане Положення описує загальні принципи формування фінансової структури підприємства, визначає мети і задачі функціонування Центрів фінансової відповідальності, установлює повноваження і відповідальність керівників Центрів фінансової відповідальності, порядок звітності.

3. Фінансова структура компанії – сукупність центрів фінансової відповідальності (елементів фінансової структури), у які об'єднані підрозділи компанії з метою здійснення фінансового керування, ведення обліку і формування звітності, а також взаємозв'язку між центрами.

4. У рамках елементів фінансової структури здійснюється фінансове планування, формування фінансової звітності, визначаються фінансові результати діяльності.

5. Керівники ЦФВ несуть відповідальність за визначені ділянки роботи і рішення поставлених задач.

6. Керування центрами відповідальності здійснюється на основі показників діяльності.

7. Ефективність роботи центрів, як правило, визначається порівнянням планових/нормативних і фактичних показників.



1. Основні напрямки фінансово-господарської діяльності

Підприємство здійснює основну діяльність з виробництва та реалізації лікero-горілкової продукції.

До складу підприємства входять наступні структурні підрозділи:

ДЛГЗ «Лік», ДА-ЛВ, АЛГЗ, ХЛГЗ, Управління Виробничої дирекції, Фінансова дирекція, Маркетингова дирекція.

Основні статті доходів

Доходи від продажу продукції і послуг підприємства розподіляються за основними напрямками господарської діяльності в такий спосіб:

...

Основними статтями витрат на підприємстві є:

- витрати на сировину, матеріали, комплектуючі;
- витрати на електроенергію;
- оплата праці виробничих робітників;
- витрати на адміністративний апарат;
- комерційні витрати;
- ...

2. Формування центрів фінансової відповідальності

У складі підприємства організується __ центрів фінансової звітності. Як центри фінансової звітності виділяються:

ЦФВ 1. Назва 1

Основні напрями діяльності ЦФВ – ...

ЦФВ 2. Назва 2

Основні напрями діяльності ЦФВ – ...

ЦФВ 3. Назва 3

Основний напрям діяльності ЦФВ – ...

3. Структура центрів фінансової відповідальності

ЦФВ 1. Назва 1

Основні завдання ЦФВ 1

Метою створення ЦФВ 1 є _____



Для досягнення даної мети необхідно вирішення наступних завдань:

– ...

Структурні підрозділи, що входять до складу ЦФВ 1

До складу ЦФВ 1 входять наступні структурні підрозділи:

– ...

Керівництво ЦФВ 1

Керівництво ЦФВ 1 покладається на _____

Основні статті доходів ЦФВ 1

Основними статтями доходу ЦФВ 1 є:

– ...

Основні статті витрат ЦФВ 1

Основними статтями витрат ЦФВ 1 є:

– ...

Повноваження і відповідальність керівника ЦФВ

Відповідно до завдань, що стоять перед ЦФВ, керівник зобов'язаний:

- контролювати своєчасне і точне складання планів і бюджетів ЦФВ, здійснювати корегування і надавати їх для затвердження відповідно до Положення з бюджетування і Регламенту процесу бюджетування;

- контролювати своєчасне і точне складання звітів про виконання планів і бюджетів ЦФВ і надавати їх для аналізу, відповідно до Положення з бюджетування і Регламенту процесу бюджетування;

- контролювати достовірність інформації, що відображається в планах і бюджетах;

- у випадку недотримання строків планування (звітності) негайно повідомляти про порушення термінів Бюджетний комітет і вживати заходи для прискорення виконання робіт;

- забезпечувати виконання встановлених бюджетних завдань;

- контролювати дотримання лімітів витрат фінансових ресурсів;

- контролювати виконання нормативних показників діяльності;

Для виконання встановлених обов'язків керівник ЦФВ має право віддавати розпорядження в рамках покладених на нього обов'язків і вимагати виконання таких розпоряджень з керівників підрозділів, що входять до ЦФВ.



4. Основні поняття, які використовуються

Центр фінансової відповідальності – структурний підрозділ (або сукупність структурних підрозділів), наділений необхідними ресурсами та повноваженнями, що здійснює господарську або іншу діяльність у відповідності зі своїми правами й обов'язками.

Центр фінансової звітності – елемент фінансової структури (бізнес-одинаця, структурний підрозділ або група структурних підрозділів, пов'язаних виконанням одного або суміжних бізнес-процесів), що має вплив на розміри доходів і витрат і несе відповідальність за кінцеві показники фінансової діяльності.

Центр фінансового обліку – елемент фінансової структури (одинаця, структурний підрозділ або група структурних підрозділів, пов'язаних виконанням одного або суміжних процесів), що несе відповідальність за визначені показники фінансової діяльності (або доходи, або витрати).

Центр витрат – різновид центра фінансового обліку, у завдання якого входять планування, керування, контроль, розробка і здійснення заходів щодо мінімізації витрат підприємства в цілому або окремих бізнес-напрямоків.

Центр доходів – різновид центру фінансового обліку, у завдання якого входять планування, керування, контроль, розробка і здійснення заходів щодо збільшення потоків коштів (доходів) для підприємства в цілому або окремих бізнес-напрямоків.

Центр прибутку – різновид центру фінансової звітності, у задачі якого входять планування, керування, контроль як за доходами, так і за витратами підприємства в цілому або окремих бізнес-напрямоків.

Венчур-центр (Центр інвестицій) – різновид центру фінансової звітності, у завдання якого входять планування, керування, контроль як за доходами, так і витратами нового бізнесу-проекту.



Національний університет

С.В. Поздняков, О.В. Кузьмін, В.В. Кійко, Л.М. Акімова



Національний університет
водного господарства
та природокористування

ДОДАТОК Л

Діагностика процесу підготовки управлінської інформації



ОЛІМП

Діагностика процесу підготовки управлінської інформації в управлінні виробничої дирекції компанії «Олімп» Березень, 2003

1. Загальна інформація о компанії. Центри відповідальності. Функціональна підпорядкованість

Корпорація «Олімп» – один з найбільших в Україні виробників алкогольних напоїв. На сьогоднішній день «Олімп» займає позиції в п'ятірці лідерів алкогольного ринку країни, випускаючи продукцію під торговельними марками «Олімп», «5 крапель», «Вдала», «Винко» і «Samba». Лікєро-горілчані вироби торговельних марок «Олімп», «5 крапель» і «Вдала» виробляються на ДЛГЗ «Лік».

Корпорація «Олімп» має налагоджені перспективні контакти в таких країнах як Польща, Естонія, Німеччина, Латвія, Великобританія. На сьогоднішній день корпорація освоює вихід на ринки Туреччини та Естонії. З компаніями-імпортерами з цих країн досягнута попередня домовленість, обговорені терміни й асортимент майбутніх поставок. Розвивається північноамериканський напрямок. Детально проробляються запити компаній-імпортерів із країн Західної і Центральної Європи. У найближчому майбутньому планується здійснити перші експортні поставки до Білорусі і Грузії.

На сьогодні ВД контролює кілька місць виробництва Краматорський винзавод, ХЛВЗ, ДЛВЗ «Лік», ДА-ЛВ, АЛВЗ, «Програма 1», «Програма 2» і кілька юридичних підприємств... Оскільки управлінські дані і звітність групуються саме за ними, перераховані найменування є основними центрами відповідальності керування виробничої дирекції і складають дві окремі групи «Місце виробництва» і «Ліцензія».

На рис. Л.1 (див. стор. 321) зображена загальна схема функціональної підпорядкованості основних департаментів групи компаній «Олімп», відділи керування виробничої дирекції задіяні на сучасний



момент у складанні регулярної управлінської звітності відзначені заливанням кольору. Таким чином, не всі сторони діяльності виробничої дирекції освітлені в регулярній звітності.

2. Регламент надання управлінської інформації

Основними документами, що регламентують підготовку управлінської інформації, є письмові службові запити керівництва. «Положення з управлінського обліку» не розроблено. Основні правила підготовки управлінської інформації, терміни, структура форм звітності, перелік показників діяльності, методики їхнього розрахунку, перелік ключових користувачів і відповідальних осіб, детальний перелік центрів відповідальності та ін. знаходяться в стадії розробки, змін і до кінця конкретно не закріплені.

3. Діагностика управлінської інформації

3.1. Інформаційні системи, що використовуються

На даний момент інформаційні системи не інтегровані і компанія не має єдиної бази даних. У керуванні виробничої дирекції впроваджена система «1С Підприємство 7.7», що служить для автоматизації бухгалтерського обліку, для автоматизації бізнес-процесів і обліку управлінської інформації закуплена система на основі технології «Oracle», її впровадження планується з квітня 2004 р. ІТ-спеціалістами компанії була проведено первісна співбесіда з начальниками відділів керування виробничої дирекції на предмет уточнення функцій відділів, структури даних і звітності. В даний момент ІТ-спеціалісти проходять навчання із впровадження технології «Oracle».

3.2. Управлінська звітність

Управлінські звіти для вищого керівництва формуються відділами УО, оперативного обліку, планування виробництва в MS Excel, при цьому первинна інформація для цих звітів вручну збирається відповідальними співробітниками з різних документів. Така звітність підготовляється або щомісяця, або за відповідним письмовим запитом, і стає доступною тільки через три тижні, що з однієї сторони дозволяє максимально уточнити звітні дані, а з іншої сторони значно зменшує



Рис. Л.1.1. Схема підпорядкованості основних департаментів ВД корпорації «Олімп»



актуальність наданої інформації. Така система підготовки управлінської звітності прийнята і схвалена керівництвом.

Кількість форм звітності залежить від того, якому питанню керівництво приділяє увагу у тому або іншому місяці, ці звіти є доповненням до офіційної бухгалтерської звітності та інформації про витрати. З однієї сторони запити керівництва задовольняються, а з іншої сторони відсутність стандартизованих універсальних щомісячних форм звітності і накопиченої бази з максимальною деталізацією даних ускладнює порівняльний аналіз даних у майбутньому. Зі збільшенням варіантів деталізацій зростає кількість звітних форм, дані в яких найчастіше дублюються, відсутність централізованої максимально деталізованої бази даних призводить до багаторазового збільшення обсягів ручної роботи.

На поточний момент керівництвом затверджено 8 основних форм місячної управлінської звітності, за якими накопичена база з щомісячними даними, починаючи із січня 2004 р.:

- 1) звіт про виробництво за місцем виробництва;
- 2) звіт про виробництво за юридичними підприємствами;
- 3) звіт про завантаження виробничих потужностей;
- 4) звіт про втрати за сировиною та комплектуючими;
- 5) звіт про капіталізацію і поточні ремонти;
- 6) звіт за витратами на послуги виробництва;
- 7) звіт за сплатою податків і зборів.

Звітні дані готують головні бухгалтера центрів відповідальності. Корпоративні стандарти за формами управлінської звітності знаходяться на стадії розробки і піддаються постійним змінам.

3.3. Довідники й угруповання даних

Для складання управлінської звітності використовуються дані в розрізі найменувань, ємностей, торговельних марок, ліцензій, місць виробництва, цінової групи, виробничої групи продукції, юридичної групи продукції, акцизної групи продукції. Дані звітності вимірюються як у вартісному вираженні, так і в натуральному – пляшках, пляшках 0,5 ємності, декалітрах (дал). У різних формах звітності спостерігається змішування і плутанина розрізів цінового угруповання і торговельних марок, неоднаково записуються ті ж самі найменування продукції і торговельних марок, що ускладнює процес звірки і внутрішнього контролю звітності. У розрізі ліцензій спостерігаються значні відхилення даних відділу виробництва та відділу



оперативного обліку під час звірки натуральних підсумкових показників виробництва. На даний момент немає єдиної нормативно-довідкової системи, розробка такої системи передбачається з впровадженням технології «Oracle».

3.4. Показники, що контролюються керівництвом

Основні показники, що контролювалися керівництвом ВД:

- обсяг виробництва, пляшки (у розрізі найменувань, торговельних марок, ліцензій, місця виробництва, ємностей, цінового угруповання, юридичного угруповання, акцизного угруповання);
- відхилення від плану виробництва, пляшки;
- коефіцієнт завантаження виробничих потужностей, %;
- втрати сировини та комплектуючих, %;
- виробнича собівартість (бухгалтерський облік);
- витрати за місцем виробництва;
- витрати на ФЗП;
- сплата податків і зборів (податковий облік);
- витрати на капіталізацію і ремонти (бухгалтерський облік).

Показники витрат на капіталізацію і ремонти не несуть практичної цінності, оскільки спираються на дані бухгалтерського обліку.

Коло контрольованих показників остаточно не визначене, знаходиться в стадії розробки.

3.5. Планування та бюджетування

На поточний момент в управлінні виробничої дирекції успішно реалізується система бюджетування доходів і витрат за місцем виробництва. Планування виробництва здійснюється у натуральних показниках за місцем виробництва з деталізацією за видами ємностей, найменуваннями продукції, торговельних марок і ліцензій.

На підставі запланованих показників здійснюється аналіз відхилень фактичних показників. Якщо контроль виробництва здійснюється досить оперативно, то контроль бюджетних показників – на недостатньому рівні.



ПРОПОЗИЦІЇ

1. Для регулювання процесу УО і формування звітності, його стандартизації, систематизації управлінської інформації бажано розробити і затвердити «Положення з управлінської облікової політики ВД ЗАТ «Олімп».

2. Для всебічного висвітлення фінансово-господарської діяльності управління виробничої дирекції необхідно додаткове створення форм звітності, ключових показників і накопичувальної бази за відділами виробничої дирекції, незадіяних у регулярній обов'язковій звітності.

3. Для скорочення тимчасових витрат на підготовку звітної документації за виробництвом продукції, рекомендується заповнювати максимально деталізовану універсальну форму, її накопичені дані можуть скласти основу для централізованої бази даних із виробництва, реалізація якої повинна знайти відображення при реалізації технології «Oracle». Дана форма легко інтерпретується за будь-якою деталізацією у майстру зведених таблиць MS Excel.

4. Для стандартизації угруповання звітних даних і виключення плутанини пропонується використовувати наступні довідники:

- довідник торговельних марок;
- довідники груп продукції – виробниче угруповання, звітне (цінове) угруповання, юридичне угруповання, акцизне угруповання;
- довідник місця виробництва;
- довідник ліцензій;
- довідник ємностей;
- номенклатурний довідник.

5. Перераховані довідники бажано використовувати при підготовці звітності, а також запровадити у програмному середовищі «Oracle». Їхня структура і зміст приводиться нижче.

Довідник місць виробництва	
Код	Виробник
01	ЛіК
02	АЛВЗ
03	ДВЗ
04	ХЛВЗ
05	Краматорськ
06	Програма 1
07	Програма 2



Довідник ліцензій	
Код	Назва
01	ТОВ «ДЛГЗ «Лік»
02	ТОВ «АЛВЗ+»
03	...
04	ТОВ «ХЛВЗ»
05	...
06	АМіСП ТОВ «ДА-ЛВ»
07	...
08	...
09	...
10	...
11	...

Довідник груп продукції				
Код	Група	Юридичні групи	Звітні групи	Акцизні групи
01	Горілка	Горілка, гіркі настоянки, бальзам	Горілка дешева	Горілка, бальзами
02	ЛГВ, бальзам, наливки	Вино п/я	Горілка середня	САН
03	ЛГВ, САН	Вино столове	Горілка дорога	Вино п/я
04	Вермути	Вино ароматне (Винний напій)	Горілка-VIP	Вино ароматне (Винні напої). Вермути
05		Вермути (Вермут лікерний)	Вино п/я	Настоянка гірка та міцні напої
06	Вино	САН	Вино ароматне (Вин. напій)	Коньяки
07	Винні напої. (вино аромат)	БАН	Бальзами	-
08	Вино п/я	Коньяки	Гіркі настоянки	
09	ЛГВ. Гіркі настоянки		Вермути	
10	БАН		САН	
11	Коньяки		БАН	
12			Коньяки	
13			Вино	



Довідник ємностей	
Код	Ємність
08	0,05 л
01	0,10 л
02	0,20 л
03	0,25 л
04	0,33 л
05	0,50 л
06	0,70 л
07	0,75 л

Торгівельна марка		
Код	ТМ	скор.
01	Олімп	Ол
02	Вдала	Вд
03	5 крапель	5
04	Перша столиця	ПС
05	Первак	Пе
06	Улюблена	Ул
07	Біленька	Бе
08	Смачна	См
09	Райський сад	Рс
10	-	-
15	Самба	Са
16	ВІНКО	ВИ
17	Н	НИ
18	Э	Эл
19	Приватна колекція	ЧК
20	Пік чистоти	ПЧ
21	Марсель	Ма
22	ЖЗЛ	ЖЗЛ
23	Фентезі	Фэ
24	Олімп Айс	ОА
25	Фелліні	Фе



Структура номенклатурного довідника

Н Код	Місце виробництва	Торг марка	Група	Найменування	Юр. гр.	Звітна гр.	Акц. гр.
166	ЛіК	5 крапель	Горілка	5 крапель	Горілка, гіркі настоянки, бальзам	Горілка дорога	Горілка, бальзами

Економіст-аналітик

відділу управлінського обліку

25.03.2004

Національний університет
водного господарства
та природокористування



Національний університет

С.В. Поздняков, О.В. Кузьмін, В.В. Кійко, Л.М. Анімова



Національний університет
водного господарства
та природокористування

ДОДАТОК М

Положення з бюджетування



НАКАЗ

«___» _____ 20__ г.

№ _____

м. Донецьк

Про затвердження Положення з бюджетування

З метою приведення до єдиних стандартів форм та змісту бюджетів, строків їх подачі НАКАЗУЮ:

Затвердити Положення з бюджетування.

Контроль за виконанням наказу покласти на фінансового директора

Голова правління

Погоджено:

Фінансовий директор

Ознайомлені:



ПОЛОЖЕННЯ З БЮДЖЕТУВАННЯ

ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

Метою бюджетування є визначення короткострокових і довгострокових цілей діяльності і засобів для їхнього досягнення.

Задачами бюджетування є:

- планування грошових потоків;
- планування джерел фінансування операційної й інвестиційної діяльності;
- цільове фінансування діяльності;
- контроль виконання бюджетів;
- контроль цільового використання коштів.

Методом бюджетування є складання бюджету коштів.

Періодом бюджетування є календарний місяць (місячний бюджет) і календарний рік (річний бюджет).

Бюджетуванню підлягають усі грошові потоки, що виходять за межі і приходять через межі компанії «Олімп», окрім внутрішньокорпоративних грошових потоків.

Терміни і порядок подачі плану бюджету

План бюджету надається у фінансову дирекцію в термін до першого числа планованого місяця у встановленій формі.

Фінансова дирекція після перевірки плану бюджету виносить його на розгляд правління в термін до п'ятого числа планованого місяця.

Уточнення плану бюджету надається у фінансову дирекцію протягом трьох днів після подачі плану бюджету у встановленій формі.

Корегування плану бюджету надається у фінансову дирекцію в термін до п'ятнадцятого числа планованого місяця у встановленій формі.

Розшифрування статей плану бюджету надаються для узгодження фінансовою дирекцією. Обов'язковій розшифровці підлягають статті «Надходження коштів від реалізації продукції, товарів, робіт і послуг», «Витрати на придбання сировини, матеріалів і комплектуючих»,



«Витрати на поточний ремонт і зміст основних фондів» і «Витрати на придбання, створення і капітальний ремонт основних фондів». Підтвердженням видаткових статей бюджету виступають затверджені і підписані бізнес-плани, кошториси, службові записки, заявки.

Строки і порядок здачі факту бюджету

Факт бюджету надається у фінансову дирекцію в термін до двадцятого числа місяця, що впливає за звітним, у встановленій формі.

Фінансова дирекція після перевірки факту бюджету виносить його на розгляд правління в термін до двадцять п'ятого числа місяця, що впливає за звітним.

Пояснення з приводу перевиконання або недовиконання факту бюджету частково і постатейно надаються у формі пояснювальних записок у фінансову дирекцію не пізніше трьох днів після подачі факту бюджету.

Розшифрування статей факту бюджету надаються за узгодженням з фінансовою дирекцією. Обов'язковий розшифровці підлягають статті «Надходження коштів від реалізації продукції, товарів, робіт і послуг», «Витрати на придбання сировини, матеріалів і комплектуючих», «Витрати на поточний ремонт і зміст основних фондів» і «Витрати на придбання, створення і капітальний ремонт основних фондів».

Статті бюджетування

Бюджетування надходжень коштів надається за такими статтями:

1. Надходження коштів від реалізації продукції, товарів, робіт і послуг на сторону (у розрізі видів продукції, товарів, робіт і послуг) – за даною статтею відображають надходження коштів від покупців, що не входять у компанію «Олімп», за продукцію, товари, роботи і послуги.

2. Надходження коштів з державних і місцевих бюджетів – за даною статтею відображають повернення (відшкодування) податків і обов'язкових платежів.

3. Надходження коштів з банківських і кредитних установ – за даною статтею відображають кредити банків і інших кредитних установ.

4. Повернення витрачених коштів (у розрізі статей витрати коштів) – за даною статтею відображають повернення раніше витрачених (сплачених) коштів.

5. Надходження коштів інші – за даною статтею відображають надходження коштів, що неможливо класифікувати за вищевказаними статтями надходжень коштів.



Бюджетування витрат коштів виробляється за такими статтями:

1. Витрати на податки й обов'язкові платежі – за даною статтею відображають сплату податків і обов'язкових платежів у державний і місцеві бюджети, а також у спеціальні фонди.

2. Витрати на поточний ремонт і зміст основних фондів – за даною статтею відображають сплату постачальникам за матеріали і підрядчикам за роботи та послуги, що виконані під час поточного ремонту та задля утримання основних фондів, включаючи оргтехніку, комп'ютерне устаткування і програмне забезпечення.

3. Витрати на оренду – за даною статтею відображають сплату орендних платежів за будинки, спорудження, транспорт, устаткування та інші матеріальні (нематеріальні) орендовані активи у сторонніх підприємств і організацій.

4. Витрати на добродійність і спонсорство – за даною статтею відображають благодійну допомогу і спонсорство, що не спричинять за собою очевидних вигод для компанії.

5. Витрати на ліцензування і патентування – за даною статтею відображають сплату платежів за ліцензії і патенти поза залежністю від періоду їхньої дії.

6. Витрати на телекомунікації – за даною статтею відображають сплату за телефонний станціонарний, мобільний та інші види зв'язку, включаючи пошту та електронний зв'язок.

7. Витрати на заробітну плату – за даною статтею відображають виплату заробітної плати співробітникам, а також виплату премій і інших заохочень.

8. Витрати командировочні – за даною статтею відображають виплати на відрядження, включаючи і грошові кошти на витрати в підзвіті.

9. Витрати транспортні – за даною статтею відображають сплату за транспортні послуги сторонніх організацій, а також сплату постачальникам за паливно-мастельні матеріали (ПММ), включаючи і грошові кошти на придбання ПММ у підзвіті. При цьому транспортні послуги АТП корпорації вказуються для довідки і не входять у бюджети підрозділів.

10. Витрати на охорону – за даною статтею відображають сплату стороннім організаціям за охоронні послуги.

11. Витрати комунальні – за даною статтею відображають сплату комунальних платежів за електропостачання, водопостачання, каналізацію та ін.



12. Витрати господарські – за даною статтею відображають сплату постачальникам за таке: канцелярія; папір; література і періодична преса; господарський інвентар; миючі засоби; спецодяг (при цьому придбання одягу «Укрпромодежды» вказуються для довідки і не входять у бюджети підрозділів); малоцінні швидкозношувані предмети.

13. Витрати представницькі – за даною статтею відображають благодійну допомогу і спонсорство, що можуть спричинити за собою вигоди для компанії.

14. Витрати фінансові – за даною статтею відображають платежі за послуги банків та інших фінансових організацій, включаючи сплату за розрахунково-касове обслуговування, сплату відсотків за кредитом і овердрафтом, сплата комісій за авалювання і доміціляцію векселів та ін.

15. Витрати на страхування – за даною статтею відображають страхові платежі, не залежно від періоду їхньої дії.

16. Витрати на митне оформлення – за даною статтею відображають платежі за митне оформлення переміщення через кордони держав оборотних і необоротних активів.

17. Витрати на маркетинг – за даною статтею відображають платежі за маркетингові дослідження, розробку нової продукції, тестування продукції та ін.

18. Витрати на мерчандайзинг – за даною статтею відображають платежі за розміщення продукції у торговельних мережах.

19. Витрати на рекламу – за даною статтею відображають за розміщення реклами у засобах масової інформації (ЗМІ), платежі за PR-акції, платежі за BTL-акції, платежі за POS-матеріали та ін.

20. Витрати на придбання товарів, сировини, матеріалів і комплектуючих – за даною статтею відображають платежі зовнішнім постачальникам за товари, сировину, матеріали, комплектуючі та ін.

21. Витрати на придбання, створення і капітальний ремонт основних фондів – за даною статтею відображають платежі зовнішнім постачальникам за основні фонди, а також платежі зовнішнім підрядчикам за будівництво і капітальний ремонт основних фондів. При цьому платежі за будівництво, будівельні матеріали й устаткування ремонтно-будівничого управління корпорації вказуються для довідки і не входять у бюджети підрозділів.

22. Витрати інші – за даною статтею відображають витрати коштів, що неможливо класифікувати за вищевказаними статтями витрат коштів.



Виключення

Витрати коштів на транспортні послуги АТП корпорації узгоджуються з АТП і входять тільки в бюджет АТП.

Витрати коштів на придбання автотранспорту узгоджуються з АТП корпорації і входять тільки в бюджет АТП.

Витрати коштів на будівництво, будівельні матеріали й устаткування ремонтно-будівничого управління корпорації (РБУ) узгоджуються з РБУ і входять тільки в бюджет РБУ.

Витрати коштів на телекомунікації, що сплачуються центральним офісом корпорації, узгоджуються з фінансовою дирекцією і входять тільки в бюджет фінансової дирекції.

Відповідальність

За порушення форми надання бюджетів передбачається дисциплінарна відповідальність (винесення догани) і функціональна відповідальність (пониження в посаді або звільнення).

За порушення термінів і порядку надання бюджетів передбачається дисциплінарна відповідальність (винесення догани), функціональна відповідальність (пониження в посаді або звільнення) і фінансова відповідальність (штрафні санкції).

За надання невірної, неточної або перекрученої інформації в бюджеті передбачається функціональна відповідальність (пониження в посаді або звільнення) і фінансова відповідальність (штрафні санкції).

Ступінь відповідальності за порушення термінів, порядку, форми і змісту бюджетування призначається керівництвом вищої ланки стосовно підрозділу, що допустили перекручування інформації, у кожному індивідуальному випадку окремо після з'ясування причин порушень.



Національний університет

водного господарства
та природокористування
Інжиніринг систем внутрішньоуправлінської інформації підприємств та об'єднань



Національний університет
водного господарства
та природокористування

ДОДАТОК Н

Інструкція з діловодства



НАКАЗ

«15» вересня 2004 р. м. Донецьк

№ _____

Про затвердження інструкції з діловодства у Компанії «Олімп»

З метою підвищення рівня підготовки розпорядницької документації в Компанії «Олімп», неухильного дотримання вимог Інструкції з ведення діловодства, встановлення оптимальних строків виконання, удосконалення контролю за їх виконанням і забезпечення створення архіву Компанії в електронному вигляді у системі «Oracle».

НАКАЗУЮ:

1. Затвердити Інструкцію з ведення діловодства в Компанії (додається).
2. Інструкцію ввести в дію з 15.09.2004 р.
3. Інструкція обов'язкова для застосування у всіх підрозділах/підприємствах Компанії.
4. Керівникам підрозділів:
 - 4.1. Довести наказ до відому відповідальних працівників для керівництва у роботі.
 - 4.2. Здійснювати систематичний контроль і координацію роботи згідно з вимогами даної Інструкції.
5. Контроль за виконанням наказу покласти на першого заступника Голови Правління, секретаріат Головного офісу.

Голова Правління



Лист узгодження до наказу № ____ від _____

Перший заступник
Голови Правління

Заступник Голови Правління
з фінансів

Заступник Голови Правління
з маркетингу

Заступник Голови Правління
з виробництва

Заступник Голови Правління
з безпеки

Заступник Голови Правління
з розвитку

Заступник Голови Правління,
Директор з персоналу

Начальник КРВ

З наказом ознайомлені:



СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации : Манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Дж. Чамли; пер. с англ. Ю.Е. Корнилович. – М.: Манн, Иванов и Фарбер, 2006. – 287 с.
2. Верхівкер Я.Г. Технологічний інжиніринг підприємств харчової галузі : навч. посіб. / Я.Г. Верхівкер, О.С. Бессараб, Т.І. Нікітчина ; за ред. Я.Г. Верхівкера; Одес. нац. акад. харч. технологій, Нац. ун-т харч. технологій. – Одеса : Освіта України, 2017. – 144 с.
3. Кондратьев В.В. Даешь инжиниринг! / Кондратьев В.В. – М.: Изд-во Эксмо, 2005. – 174 с.
4. Кудрявцев Д.В. Технологии бизнес-инжиниринга : учеб. пособие / Д.В. Кудрявцев, М.Ю. Арзуманян, Л.Ю. Григорьев. – СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2014. – 427 с.
5. Проектирование систем как единого целого. Интегральный подход к инжинирингу для устойчивого развития / [П. Стасинопулос, М.Х. Смит, К.Ч. Харгроувс, Ч. Деша]. – М.: Эксмо, 2012. – 288 с.
6. Бочаров В.В. Финансовый инжиниринг / В.В. Бочаров. – СПб.: Питер, 2009. – 416 с.
7. Апопій В.В. Організація і технологія надання послуг: навч. посіб. / В.В. Апопій, І.І. Олексин, Н.О. Шутовська, Т.В. Футало // За ред. В.В. Апопія. – К.: ВЦ «Академія», 2006. – 312 с.
8. Инвестиционно-строительный инжиниринг: справочник для профессионалов / Под ред. И.И. Мазура, В.Д. Шапиро. – М.: ЕЛИМА, 2007. – 960 с.
9. Сохацька О.М. Фінансовий інжиніринг : навч. посіб. / Сохацька О.М. – К.: Кондор, 2011. – 660 с.
10. Таранов А.С. Организационно-экономические и технологические основы инжиниринга : учеб. пособие / Таранов А.С., Политикова Н.А. – Курган : Изд-во Курганского гос. ун-та, 2014. – 156 с.
11. Рапопорт Б.М. Инжиниринг и моделирование бизнеса / Б.М. Рапопорт. – М.: ТАНДЕМ: ЭКМОС, 2008. – 228 с.
12. Дроздова Г.М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства: навч. посібник для студ. вузів / Г.М. Дроздова. – К., Центр навч. літ., 2004. – 247 с.
13. Внешнеэкономическая деятельность предприятия: учебник / Под ред. Л.Е. Стровского. – М.: ЮНИТИ, 1999. – 823 с.
14. Кузьмін О.В. Інжиніринг у готельному та ресторанному господарстві [Електронний ресурс]: конспект лекцій для студентів освітнього ступеня «Магістр» спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа», спеціалізацій «Готельна і ресторанна справа» денної та заочної форм навчання / О.В. Кузьмін. – К: НУХТ, 2017. – 148 с.



15. Кузьмін О.В. Інжиніринг у ресторанному бізнесі [Електронний ресурс]: конспект лекцій для студентів освітнього ступеня «Магістр» спеціальності 181 «Харчові технології», спеціалізацій «Технології харчування», «Технології в ресторанному господарстві» денної та заочної форм навчання / О.В. Кузьмін. – К: НУХТ, 2017. – 166 с.

16. Прахов Б.Г. Изобретательство и патентование / Прахов Б.Г., Сенкин Н.М. – К.: Техника, 1988. – 256 с.

17. Абрамов А.Е. Основы анализа финансовой, хозяйственной и инвестиционной деятельности предприятия / Абрамов А.Е. – М.: Экономика и финансы АКДИ, 2012. – 234 с.

18. Кузьмін О.В. Інженерне обладнання будівель : навч. посіб. з грифом МОНУ / О.В. Кузьмін. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2014. – 248 с.

19. Кузьмин О.В. Водка: технология, качество, инновации : [монография] / О.В. Кузьмин, В.Г. Топольник, А.Н. Ловягин, В.В. Кузьмин. – Донецк: ДонНУЭТ, 2011. – 307 с.

20. Кузьмин О.В. Усовершенствование процессов производства алкогольной продукции : монография / О.В. Кузьмин. – Донецк : ДонНУЭТ, 2014. – 488 с.

21. Development of elements of the quality management system of the reception and accommodation service in the hotel / [Kuzmin O., Chernenko D., Symonova O., Velychko V.] // Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». – 2018. – Т. 1, № 3 (43). – С. 20-24.

22. Розробка елементів системи управління якістю служби Housekeeping у готельному господарстві / [Кузьмін О.В., Попович К.В., Вознюк О.В., Лінчевська А.А.] // Наукові праці Національного університету харчових технологій. – К.: НУХТ, 2017. – Т. 23, № 4. – С. 61-67.

23. Попович К. Розробка системи управління якістю служби Housekeeping / Попович К., Кузьмін О. // Наукові здобутки молоді – вирішенню проблем харчування людства у XXI столітті : матеріали 83 міжнародної наукової конференції молодих учених, аспірантів і студентів (5-6 квітня 2017 р.). – К.: НУХТ, 2017. – Ч. 3. – С. 268.

24. Кількісна оцінка якості готельного продукту : монографія / В.Г. Топольник, А.П. Бутова, І.В. Кошавка, А.В. Полякова, О.В. Кузьмін, О.В. Куценко; ред.: В.Г. Топольник; Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2013. – 207 с.

25. Кузьмін О.В. Впровадження системи менеджменту якості у закладах готельно-ресторанного господарства / О.В. Кузьмін, Д.Ю. Білоусов, А.Р. Башняк // Проблеми управління і економіки підприємств в сучасних умовах : матеріали XII Міжнарод. наук.-практ. конф., присвяченої 85-річчю від дня народження д.е.н., проф. Чепурнова І.А., Київ, 26-27 травня 2016 р. : тези доп. – К.: НУХТ, 2016. – С. 105-107.

26. Макалендра Д.А. Тенденції розвитку готелів ділового призначення в Україні / Д.А. Макалендра, Б.В. Мамон, О.В. Кузьмін // Проблеми управління



і економіки підприємств в сучасних умовах : матеріали XII Міжнарод. наук.-практ. конф., присвяченої 85-річчю від дня народження д.е.н., проф. Чепурнова І.А., Київ, 26-27 травня 2016 р. : тези доп. – К.: НУХТ, 2016. – С. 27-29.

27. Єфімова Є.О. Розробка та впровадження елементів системи управління якістю послуг в службі прийому і розміщення / Є.О. Єфімова, К.В. Попович, О.В. Кузьмін // Проблеми управління і економіки підприємств в сучасних умовах : матеріали XII Міжнарод. наук.-практ. конф., присвяченої 85-річчю від дня народження д.е.н., проф. Чепурнова І.А., Київ, 26-27 травня 2016 р. : тези доп. – К.: НУХТ, 2016. – С. 100-102.

28. Кузьмін О.В. Елементи системи управління якістю в готельно-ресторанних закладах на стадії виробництва продукції / Кузьмін О.В., Зваричук З.В., Єфімова Є.О. // Якість і безпека харчових продуктів : II Міжнародна науково-практична конференція (12-13 листопада 2015 р.). – К.: НУХТ, 2015. – С. 67-69.

29. Кузьмін О.В. Розробка системи управління якістю у готельних комплексах / Кузьмін О.В., Черниш М.С. // Практика і перспективи розвитку еногастрономічного туризму: світовий досвід для України : Міжнародна науково-практична конференція (24 вересня 2015 р.). – К.: НУХТ, 2015. – С. 158-159.

30. Кузьмін О.В. Розробка елементів системи управління якістю у технологічному відділі готельно-ресторанного закладу / Кузьмін О.В., Постоянкін І.С. // Практика і перспективи розвитку еногастрономічного туризму: світовий досвід для України : Міжнародна науково-практична конференція (24 вересня 2015 р.). – К.: НУХТ, 2015. – С. 157-158.

31. Управленческий учет: Учебное пособие / Под редакцией А.Д. Шеремета. – М.: ИД ФБК-ПРЕСС, 2000. – 512 с.

32. Николаев В. Что такое управленческий учет? // БОСС. – 2001. – № 1. – С. 21-25.

33. Цели и задачи управленческого учета: Методическая рекомендация: Утв. пр. Минэкономразвития РФ 05.04.02: Опубл. 05.04.02. – М., 2002. – 19 с.

34. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга / Пер. с нем. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 800 с.

35. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні»: № 966-XIV: Затв. Верховною Радою 16.07.1999. – К., 1999.

36. Чумаченко Н.Г. Бухгалтерский учет: прошлое, настоящее ... будущее?! // Світ бухгалтерського обліку. – 1997. – № 1 (липень '97). – С. 2-6.

37. Палий В.Ф., Палий В.В. Управленческий учет – новое прочтение внутрихозяйственного расчета // Бухгалтерский учет. – 2000. – № 17. – С. 58-62.

38. Ивашкевич В.Б. Управленческий учет в информационной системе предприятия // Бухгалтерский учет. – 1999. – № 4. – С. 99-102.

39. Голов С.Ф. Управлінський облік: Підручник. – К.: Лібра, 2003. – 703 с.

40. Соколов Я.В. Управленческий учет: миф или реальность? // Бухгалтерский учет. – 2000. – № 18. – С. 50-52.



41. Валуев Б. Проблемы управленческой ориентации бухгалтерского учета // Світ бухгалтерського обліку. – 1998. – № 1. – С. 2-10.
42. Бородин О. Внутрішньогосподарський (управлінський) облік: концепція і організація // Бухгалтерський облік і аудит. – 2001. – № 2. – С. 45-53.
43. Пушкар М.С. Тенденції та закономірності розвитку бухгалтерського обліку в Україні. – Тернопіль: Економічна думка, 1999. – 422 с.
44. Сухарева Л.А., Петренко С.Н. Контролинг – основа управления бизнесом. – Донецк: Норд-компьютер, 2001. – 210 с.
45. Моссаковский В. Види обліку в сучасних умовах та їх обґрунтування // Бухгалтерський облік і аудит. – 2002. – № 6. – С. 22-29.
46. Нападівська Л. Управлінський облік: Монографія. – Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2000. – 356 с.
47. Horngren C.T., Foster G., Datar S.M. Cost Accounting: A Managerial Emphasis. – Tenth Edition, Prentice Hall, 2000.
48. Романів Р.В. Формування та функціонування системи управлінського обліку на промислових підприємствах (на прикладі підприємств лакофарбової промисловості України): Дис. ... канд. екон. наук: 08.06.04 / Тернопільська академія народного господарства. – Т., 2000. – 228 арк. – Арк. 178-195.
49. Герасимович І.А. Управлінський облік і функціонально- вартісний аналіз технологічних затрат (на прикладі плодоовочепереробних підприємств України): Автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.06.04 / Київський національний економічний ун-т. – К., 2000. – 17 с.
50. Нападівська Л.В. Управлінський облік в системі гірничорудних підприємств: Автореф. дис. ... д-ра екон. наук: 08.06.04 / Київський національний економічний ун-т. – К., 2002. – 30 с.
51. Озеран А.В. Управлінський облік витрат на підприємствах кондитерської галузі України: Автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.06.04 / Київський національний економічний ун-т. – К., 2001. – 20 с.
52. Попова Н.І. Управлінський облік і аналіз у флюсо-доломітному виробництві: Автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.06.04 / Київський національний економічний ун-т. – К., 2003. – 18 с.
53. Погребняк Н.М. Організація і методи управлінського обліку в рослинництві: Автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.06.04 / Національний аграрний ун-т. – К., 2003. – 19 с.
54. Канурна З.Ф. Стратегічні аспекти обліку в системі управління великого машинобудівного підприємства: Автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.06.04 / Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля. – Луганськ, 2002. – 19 с.
55. Головова Л.С. Організаційно-економічний механізм планування діяльності підприємства на основі контролінгу: Автореф. дис. канд. екон. наук: 08.06.01 / Дніпропетр. ун-т економіки та права. – Д., 2002. – 16 с.



56. Кірданов М.Г. Облік та аналіз витрат на виробництво (на прикладі підприємств взуттєвої промисловості України): Автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.06.04 / Київ. нац. екон. ун-т. – К., 2002. – 17 с.

57. Гнатишин Л.Б. Організація системи обліку виробничо-фінансової діяльності фермерських господарств: Автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.06.04 / Терноп. акад. нар. госп-ва. – Т., 2001. – 20 с.

58. Михайличька Н.В. Облік витрат та формування собівартості в цукровому виробництві: Автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.06.04 / Ін-т аграр. економіки УААН. – К., 2002. – 19 с.

59. Почапська Л.В. Облік і аналіз витрат виробництва та калькулювання собівартості друкованих видань: Автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.06.04 / Київ. нац. торг.-екон. ун-т. – К., 2003. – 20 с.

60. Сопко В.В. Фінансовий та внутрішньогосподарський облік затрат виробничої діяльності підприємств (на матеріалах підприємств переробної промисловості АПК України): Автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.06.04 / Київ. нац. екон. ун-т. – К., 2001. – 21 с.

61. Корнієнко Ю.Ю. Удосконалення обліку витрат та калькулювання собівартості продукції у комплексних виробництвах: Автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.06.04 / Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля. – Луганськ, 2002. – 20 с.

62. Коваленко О. В. Удосконалення організації обліку на промислових підприємствах: Автореф. дис. канд. екон. наук: 08.06.04 / Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля. – Луганськ, 2003. – 20 с.

63. Григорьев Л.Ю. Современные технологии организации системы управленческого учета. – СПб.: БИГ-СПб, 2001. – 32 с.

64. Мурынов А.А., Романенко А.В., Барина И.Л. Постановка и реструктуризация управленческого учета в организации. – М.: ЗАО «ПАКК», 2002. – 5 с.

65. Методические рекомендации по организации и ведению управленческого учета: Проект первого блока методических рекомендаций: Утв. пр. Минэкономразвития РФ 22.05.02: Опубл. 22.05.02. – М., 2002. – 119 с.

66. Ключевые индикаторы. Методология разработки управленческой информационной системы / Проект Tacis тренинга по управленческим информационным системам. – Киев: Apple Consulting, 2002. – 11 с.

67. Одескабель: Учебный пример / Проект Tacis тренинга по управленческим информационным системам. – Киев: Apple Consulting, 2002. – 14 с.

68. Запорожтрансформатор: Учебный пример / Проект Tacis тренинга по управленческим информационным системам. – Киев: Apple Consulting, 2002. – 9 с.

69. Гершун А. Развитие управленческого учета в России и роль Экспертно-консультативного совета по управленческому учету при Минэкономразвития РФ // Роль аналитика в управлении компанией: Материалы 3-ей ежегодной конф. исследовательско-консультационной фирмы «Альт» (28 июня 2002 г., г. Москва). – М.: ИКФ «Альт», 2002.



70. Амоша О.І. Стратегія вдосконалення господарського механізму // Вісник НАН України. – 2002. – № 1. – С. 11-15.
71. Мамутов В.К. Економіко-правові аспекти розвитку господарського комплексу // Вісник НАН України. – 2001. – № 3. – С. 14-18.
72. Черненко М. Проблемы управления украинскими предприятиями // Корпоративные системы. – 2002. – № 4.
73. Колесников С. Эффективное внедрение корпоративных технологий финансово-экономического управления. – М.: TRAINING LINE, 1999. – 10 с.
74. Николаев В. Что такое управленческий учет // БОСС. – 2001. – № 1.
75. Федосеев А., Рочкус Я. Автоматизация управленческого учета и бюджетирования. – СПб.: КВФ «Инталев», 2002.
76. Федосеев А., Рочкус Я. Даешь автоматизацию управленческого учета! – СПб.: КВФ «Инталев», 2002.
77. Эффективная методология внедрения УИС для украинских предприятий / проект Tacis тренинга по управленческим информационным системам. – Киев: «Apple Consulting», 2002.
78. Управленческий учет на российских предприятиях: практика ведения и перспективы развития. Реформа бухгалтерского учета в России AP98 (FINRUS 9802) // Отчет об исследовании. – М.: Tacis, 2002. – 21 с.
79. Проект реформи бухгалтерського обліку в Україні // Звіт про практичні результати впровадження управлінського обліку – К.: ФПБАУ, 2003. – 8 с.
80. Приказ о создании экспертно-консультативного совета по вопросам управленческого учета при Минэкономразвития России: Утв. Минэкономразвития РФ 11.03.02: Опубл. 03.04.02. – М., 2002.
81. Положение об экспертно-консультативном совете по вопросам управленческого учета при Минэкономразвития России: Утв. пр. Минэкономразвития РФ 11.03.02: Опубл. 03.04.02. – М., 2002. – 4 с.
82. Поздняков С.В. Проблемы внедрения систем управленческого учета // Научно-технический розвиток: економіка, технології, управління: Матеріали II Міжнар. конф. студ., асп. і молод. вчених (9-12 квітня 2003 р., м. Київ) / Уклад. А.П. Білошапко, Р.В. Корпан, О.П. Корнута. – К.: Пошуково-видавниче агенство «Книга Пам'яті України», 2003. – С. 141-143.
83. Поздняков С. Проблемы процесса автоматизации систем управлінського обліку // Контроль і управління в складних системах. (КУСС – 2003). Тези доповідей сьомої міжнародної науково-технічної конференції. м. Вінниця, 8-11 жовтня 2003 року. – Вінниця: «УНІВЕРСУМ – Вінниця», 2003. – С. 188.
84. Поздняков С.В., Махмудов О.Г. Задачі управління промислових підприємств в умовах їх трансформації // Матеріали 4 міжнар. конф. студентів і молодих вчених «Економіка і маркетинг в ХХІ сторіччі». Донецьк: РВА ДонНТУ, 2003. – С. 182-184.
85. Поздняков С. Проблемы створення систем управлінського обліку на промислових підприємствах України // Матеріали сьомої наукової конференції



Тернопільського державного технічного університету імені Івана Пулюя (м. Тернопіль, 22-24 квітня 2003 р.), Тернопіль: ТДТУ, 2003. – С. 238.

86. Черненко М. По стандарту и управление // Office. 2002. – № 1-2. – С. 62-65.

87. Пуцко В.В. Информационная система управления предприятием. Особенности жизненного цикла // Корпоративные системы. 2003. – № 1.

88. Черненко М. Реализация управленческих концепций в средних интегрированных системах // Корпоративные системы. 2003. – № 3.

89. Глинских А. Мировой рынок КИС // Компьютер-Информ. 2000. – № 10.

90. Турчин С. Автоматизация в крупных и особо крупных размерах // Компьютерное обозрение. 2001. – № 47. – С. 38-43, 49.

91. Турчин С. Автоматизация управлением предприятием... из «коробки» // Компьютерное обозрение. 2001. – № 7. – С. 16-23.

92. Федосеев А., Рочкус Я. Внедрение IT-систем. – М.: БКГ менеджмент & консалтинг, 2003. – 15 с.

93. Управление предприятием 2003: методы, технологии, решения // Информация об участниках шестой специализированной международной выставки и конференции (г. Киев, 11-15 ноября 2003 г.). – Киев: Business Line, 2003. – 125 с.

94. Поздняков С.В. Теоретичні підходи до визначення системи управлінського обліку // Вісник Донецького університету. Серія В Економіка і право. – 2004. – № 1. – С. 206-215.

95. Керимов В.Э. Организация управленческого учета на производственных предприятиях // Аудит и финансовый анализ. – 2000. – № 3. – С. 42-64.

96. МоЛГВнский А. Как разработать и внедрить систему управленческого учета на предприятии // Финансовый директор. – 2003. – № 6.

97. Аверчев И. Управленческий учет. Статья 5 // Московский бухгалтер. – 2004. – № 3.

98. 5 шагов к бюджетному управлению. Версия 2.0 / Методическое руководство. – М.: Инталев, 2003. – 389 с.

99. Божко П. Особенности управленческого учета на российских предприятиях // Финансовый директор. – 2003. – № 2.

100. МоЛГВнский А. Как разработать и внедрить систему управленческого учета на предприятии // Финансовый директор. – 2003. – № 5.

101. Система управленческой отчетности // Материалы тренинга КВФ «БИГ-Петербург». – СПб: Биг-СПб, 2003.

102. Постановка системы бюджетування / Описание проекта. – М.: Группа компаний Тектон, 2004. – 17 с.

103. Положение о бюджетировании / Пример. – М.: Группа компаний Тектон, 2004. – 24 с.

104. Радовенюк Е. Информационная система управления. Панель ключевых индикаторов / Внедрение технологий управления. – К: Branan Ukraine, 2002. – 17 с.



105. Савчук В. Стратегии и технологии управления финансами предприятия // Менеджмент і менеджер. – 2003. – № 10. – С. 37-44.
106. Васина А. Не изменяйте финансовому анализу со статистическим // The CHIEF. – 2002. – № 4.
107. Васина А. Принципиальный подход к определению причин ухудшения финансового состояния предприятия (организации). – СПб: ИКФ «Альт», 2002. – 3 с.
108. Климов Д. Ликвидность – как ее анализировать, и о чем говорят результаты. – Киев: Strategic Consulting Group, 2002. – 10 с.
109. Самойлов Л.Л. Практические выводы по результатам анализа финансовых показателей. – М.: ИНЭК, 2002.
110. Структуры бюджетов по балансовому листу и система финансовых индикаторов // Материалы КВФ «БИГ-Петербург». – СПб.: БИГ-СПб, 2003.
111. Черников А. Balanced Scorecard без секретов // Компьютерное обозрение. – 2002. – № 47.
112. Кащеев Р. Balanced Scorecard: новое заклинание или стратегия управления? – М.: IBS, 2003.
113. Казак Н. Сбалансированная система оценочных индикаторов как инструмент управления бизнесом. – Киев: Стандарт, 2002. – 6 с.
114. Махмудов А.Г., Тыщук Т. А. Моделирование бизнес-структур на основе древнекитайского системного подхода / Прометей: региональный сборник научных трудов по экономике / Донецкий экономико-гуманитарный институт; Институт экономико-правовых исследований НАНУ. – Донецк: ООО «Юго-Восток, Лтд», 2003. – Вып. 10. – С. 51-64.
115. Возко: Учебный пример / Проект Tacis тренинга по управленческим информационным системам. – Киев: Apple Consulting, 2002. – 7 с.
116. Интеграция ООО: Учебный пример / Проект Tacis тренинга по управленческим информационным системам. – Киев: Apple Consulting, 2002. – 7 с.
117. Колесников С. Как организовать проект внедрения. – Киев: Менеджмент, 2003. – 21 с.
118. Козак Н. Новое назначение сертификации // Рынок капитала. – 2001. – № 3. – С. 27-31.
119. Фатхутдинов Р.А. Управленческие решения: Учебник. 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Инфра-М. – 2001. – 283 с.
120. Тищук Т.А., Поздняков С.В. Місце збалансованої системи індикаторів у системі управлінського обліку підприємства в сучасних умовах // Збірник наукових праць ДонДУУ: «Стратегії і напрями сталого розвитку економіки України». Серія «Економіка». – Т. V, вип. 40 – Донецьк: ДонДУУ, 2005. – С. 206-214.
121. Абрамова И. Правильное решение! Как строить систему управленческого учета // Бухгалтер и компьютер. – 2003. – № 10.



122. Необходимые аспекты эффективного внедрения систем управления на предприятии / Проект Tacis тренинга по управленческим информационным системам. – Киев: Apple Consulting, 2002. – 4 с.

123. Действия, которые должна предпринять компания на нижнем уровне для внедрения УИС / Проект Tacis тренинга по управленческим информационным системам. – Киев: Apple Consulting, 2002. – 4 с.

124. Чеботарев В. Моделирование бизнеса: средства и методы. – М.: ITEAM, 2003. – 7 с.

125. Ковалев С. Применение технологий бизнес-моделирования повышает эффективность совершенствования деятельности организации. – М.: B-Seminar.RU, 2003.

126. Фролов С.С. Цели организации. – М.: ITeam. – 2003.

127. Стратегия // Консалтинговый проект КВФ «БИГ-Петербург». – СПб.: Биг-СПб, 2001.

128. Строев А. Стратегическое управление компанией // Корпоративные системы. – 2002. – № 1. – С. 5-11.

129. Построение организационно-функциональной структуры компании // Консалтинговые проекты. Структуры. – СПб.: Биг-СПб, 2001.

130. Техники организационного проектирования и реструктуризация. – СПб.: БИГ-СПб, 2001.

131. Организационный анализ «функционала» при создании бизнес-модели предприятия / Методология бизнес-инжиниринга. – СПб.: БИГ-СПб, 2001. – 6 с.

132. Рекомендации по использованию организационно-функциональной модели в управлении предприятием / Консалтинговые проекты. Структуры. – СПб.: БИГ-СПб, 2001.

133. Дронченко О. Финансовая структура: первый шаг к бюджетуванню // Финансовый директор. – 2002. – № 6.

134. Пример построения системы управления финансами // Консалтинговые проекты. Финансы. – СПб.: Биг-СПб, 2001.

135. Описание системы и спецификаций процессов / Бизнес-процессы. – СПб.: БИГ-СПб, 2001. – 8 с.

136. Кузнецов А. Методика проведения обследования бизнес-процессов компании. – М.: ITeam, 2003. – 15 с.

137. Солод Г.И. и др. Автоматизированная система управления РГО. – М.: Недра, 1979. – С. 73-87.

138. Солод Г.И. и др. Технология машиностроения и ремонт горных машин. – М.: Недра, 1988. – С. 31-51.

139. Регламент процесса бюджетування. Пример. – М.: Группа компаний «Тектон», 2004. – 12 с.

140. Махмудов О.Г., Поздняков С.В. Комплексний критерій оцінки рівня якості програмних продуктів для автоматизації систем управлінського обліку //



Менеджер: Вісник Донецького державного університету управління. – 2005. – № 1 (31). – С. 147-155.

141. Поздняков С.В. Загальна методика постановки систем управлінського обліку // Економіка промисловості. – 2005. – № 2. – С. 39-48.

142. Махмудов О.Г., Поздняков С.В. Методичні засади організації системи управлінського обліку // Вісник ДонДУЕТ. Серія Економічні науки. – 2005. – № 3 (27). – С. 151-163.

143. Поздняков С.В. Специфіка організації системи внутрішньої управлінської інформації (на прикладі корпорації лікєро-горілочної галузі) // Економіка та право. – 2005. – № 3 (13).

144. Поздняков С.В. Роль бізнес-моделювання у побудові систем управлінського обліку // Економіка промисловості. – 2005. – № 3.



Національний університет
водного господарства
та природокористування



Національний університет
водного господарства
та природокористування

Наукове видання

Поздняков Сергій Вікторович
Кузьмін Олег Володимирович
Кійко Вікторія Вікторівна
Акімова Людмила Миколаївна



Національний університет
водного господарства
та природокористування

ІНЖИНІРИНГ СИСТЕМ ВНУТРІШНЬОУПРАВЛІНСЬКОЇ ІНФОРМАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ ТА ОБ'ЄДНАНЬ

Монографія

Українською мовою

Верстка – О.С. Данильченко

Підписано до друку 4.05.2018 р.
Формат 60х84/16. Папір офсетний. Цифровий друк.
Гарнітура Cambria. Умовн. друк. арк. 80.91.
Наклад 300. Замовлення № 2105м-32

Видавництво та друк: «ОЛДІ-ПЛЮС»
73033, м. Херсон, а/с 15
E-mail: oldi-ks@i.ua
Свід. ХС № 2 від 16.08.2000 р.